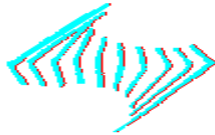




Universidad Centroccidental
"Lisandro Alvarado"



Universidad Nacional Experimental
Politécnica Antonio José de Sucre

U
N
E
X
P
O



Universidad Pedagógica
Experimental Libertador

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN
UCLA-UNEXPO-UPEL

**COSMOVISIÓN DEL ESTILO GERENCIAL EN EL DOCENTE DIRECTIVO
DESDE UNA PERSPECTIVA POSTMODERNA**

**Tesis presentada como requisito parcial para optar al Grado de Doctor en
Educación**

Autor: Carlos Santana

Tutor: Alfredo Lucena

Barquisimeto, Julio de 2018



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
SECRETARIA

PIDE-2018-II-003



Universidad Centroccidental
"Lisandro Alvarado"



Universidad Nacional Experimental
Politécnica Antonio José de Sucre

U
N
E
X
P
O



Universidad Pedagógica
Experimental Libertador

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Acta De Evaluación De Tesis Doctoral

El día 27 de Julio de 2018, se constituyó en la sede del Doctorado en Educación de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" y la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el Jurado designado para conocer de la presentación y discusión pública de la Tesis Doctoral intitulada: "**COSMOVISIÓN DEL ESTILO GERENCIAL EN EL DOCENTE DIRECTIVO DESDE UNA PERSPECTIVA POSTMODERNA**", presentado por el ciudadano (a): **CARLOS ALBERTO SANTANA SOTELDO**, titular de la Cédula de Identidad N° 7.411.112.

Cumplidas las formalidades legales correspondientes y realizadas el Acto Académico, el Jurado procedió a emitir el veredicto de **Aprobado**, como resultado de la evaluación de la referida Tesis.

Carlos R. Agüero Rossi

Dr. Carlos Agüero
C.I. 5.363.751



Dr. Oscar Chapman

Dr. Oscar Chapman
C.I. 2.549.550

Dr. Arturo Josa

Dr. Arturo Josa
C.I. 5.426.963

Dr. Juan Castillo

Dr. Juan Castillo
C.I. 9.621.790

Dr. Alfredo Lucena (Tutor)

Dr. Alfredo Lucena (Tutor)
C.I. 3.087.690

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS.....	pp. iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
ESCENARIO	
I CONTEXTO SITUACIONAL.....	5
Intencionalidades.....	11
Justificación e Importancia.....	11
II MARCO REFERENCIAL	15
Investigaciones previas relacionadas con la investigación	15
Experiencias Nacionales	17
Recorrido Teórico	19
La Gerencia Bajo un Enfoque Humanista.....	21
Docente Directivo	28
Postmodernidad.....	32
III EL PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	37
Plano Ontológico.....	39
Plano Epistemológico.....	41
Plano Metodológico	43
Categorización, Triangulación y Credibilidad	46
Criterios Para Tomar Los Actores Sociales	47
IV INTERPRETACIÓN INTERSUBJETIVA DE LAS EXPERIENCIAS VIVENCIALES DE LOS ACTORES SOCIALES.....	48
Hallazgos Develados	48
V COSMOVISIÓN DEL ESTILO GERENCIAL EN EL DOCENTE DIRECTIVO DESDE UNA PERSPECTIVA POSTMODERNA	71
Consideraciones Ontológicas, Epistémicas, Metodológicas y Axiológicas de la aproximación teórica	87
Dimensión Ontológica.....	87
Dimensión epistemológica	88
Consideraciones Metodológicas	89
Consideraciones Axiológicas	90
Reflexiones Conclusivas.....	91
REFERENCIAS	93
ANEXOS	99

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Categorías emergentes y sus respectivas subcategorías.....	50
2 Análisis e Interpretación de la Información.....	51
3 Interpretación de la información.....	53
4 Interpretación de la Información.....	55
5 Interpretación de la Información.....	57
6 Interpretación de la Información.....	59
7 Interpretación de la Información.....	61
8 Interpretación de la información.....	65
9 Interpretación de la Información.....	67
10 Interpretación de la Información.....	69

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO		pp.
1	Presentación: Categoría Calidad docente. Subcategoría Nivel Académico.....	52
2	Presentación: Categoría Estilo Gerencial. Subcategoría Desempeño Gerencial.....	54
3	Presentación de la Categoría Estilo Gerencial Humanista. Subcategorías: trabajo en equipo y Docente humano.....	56
4	Presentación: Categoría Estilo Gerencial. Subcategoría Desempeño Gerencial.....	58
5	Presentación: Categoría Organización Piramidal. Subcategoría: Gestión en forma Jerárquica.....	60
6	Categoría Estilo Gerencial del Docente Directivo. Subcategorías: Clima de Trabajo, Decisiones Acertadas, Cultura Organizacional.....	63
7	Presentación de la Categoría: Perfil del Estilo Gerencial Directivo. Subcategorías: Manejo de la Comunicación.....	65
8	Categoría Perfil del Docente Directivo. Subcategorías. Proactivo, Líder equilibrado, Visión de futuro.	68
9	Presentación de la Categoría Cosmovisión Postmoderna del Directivo. Subcategorías: Organizaciones Aplanadas, Respeto a las Jerarquías, Individualidad.....	69

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN
UCLA-UNEXPO-UPEL

Líneas de Investigación: Educación, Gerencia y Tecnología

**COSMOVISIÓN DEL ESTILO GERENCIAL EN EL DOCENTE DIRECTIVO
DESDE UNA PERSPECTIVA POSTMODERNA**

Autor: **Carlos Santana**
Tutor: **Dr. Alfredo Lucena**
Fecha: **Julio, 2018**

RESUMEN

El presente Proyecto de Tesis Doctoral, tendrá la intencionalidad de generar a través de la voz de los actores una aproximación teórica relacionada con la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo desde una perspectiva postmoderna, específicamente, los docentes que ocupan la gerencia alta y media de la Unidad Educativa Nacional “José Gil Fortoul”. De este modo, será una investigación cualitativa, ubicada dentro del Paradigma Interpretativo, apoyado en el método fenomenológico e inscrito en el construccionismo social, debido a que como lo define Hurtado y Toro (1999), este método consiste en el estudio de los fenómenos, tal como se manifiestan en la realidad abordada. El mismo permitirá asumir que diferentes personas puedan construir diversos significados en relación con un mismo fenómeno, por ello, constituye un proceso subjetivo, ya que los fenómenos sólo pueden ser reflexionados, interpretados y comprendidos desde el marco interno de referencia de los sujetos que los viven, en la cotidianidad del ámbito socioeducativo a estudiar. El Construccionismo Social rechaza la idea de que existe una verdad objetiva esperando ser descubierta. Según Crotty (1998), Gergen (1999) y Sandín (2003), el significado emerge a partir de nuestra interacción con la realidad. La metodología de investigación consistirá en darles la palabra a los actores sociales: director, subdirectores y coordinadores, para que narren sus propias experiencias nacidas de su contexto vivencial. La técnica para recolección de información a utilizar será la entrevista a profundidad; como recursos: notas de campo, fotografías, grabaciones. Luego se procesará la información para identificar las categorías, se triangulará y se pasará a describir los hallazgos.

Descriptor: estilo gerencial, docente directivo, postmodernidad.

INTRODUCCIÓN

Hasta hace algunos años, la mayoría de los trabajos sobre dirección escolar se encontraban dominados por el llamado enfoque científico, económico o "modelo factoría", el cual forma parte de la visión positivista, cuyo inicio suele atribuirse a Taylor, y que tuvo como objetivo básico, el incremento de la eficacia de la organización. Desde esta aproximación, las escuelas existen para lograr unos determinados propósitos y, con miras a alcanzarlos, tienen asignadas una estructura y unas normas de funcionamiento.

Al respecto Taylor (1996), infirió que el modelo factoría consistía en centrar la atención en los planes institucionales que sostienen las competencias formales, a cargo de los funcionarios gerentes de la administración educativa. Sin embargo, las diversas teorías que integran este enfoque científico entre las que destacaré el modelo burocrático de Weber (1989), consideraban que en las escuelas, como en las empresas, la jerarquía es una necesidad técnica, imprescindible para el logro de los fines organizacionales; el control como un elemento esencial en la organización; y la toma de decisiones asumido como un asunto de carácter técnico.

Es por ello que la autoridad en la institución viene derivada de la competencia asignada a la función. El director, como uno de los principales responsables de la organización, se ocupaba de tareas como la distribución de recursos, la organización de la enseñanza y el desarrollo curricular. Tradicionalmente, desde este enfoque, se visiona la dirección básicamente unipersonal. La figura directiva proporcionaba la necesaria unidad a la estructura del centro educativo y era en ella que confluían todas las decisiones, las relaciones y la resolución de conflictos.

Al igual que en otras organizaciones, la dirección en la escuela era centralizada, jerárquica y autoritaria y su principal actividad fue la de velar por el cumplimiento de las disposiciones de la administración educativa. Moreno (1989). Como consecuencia de esta visión del directivo, se observa que la formación de los directores es una necesidad esencial, por cuanto se basa en la preparación técnica de quien lo ejerce. De igual modo, la selección de los futuros directores debe responder a

las competencias y habilidades de quienes optan al cargo. En palabras del propio Weber (ob.cit.).

"Los candidatos son seleccionados sobre la base de cualificaciones técnicas. En el caso más racional, éstas son medidas a través de exámenes o garantizadas mediante diplomas que certifican la formación técnica. No obstante, tradicionalmente, son nombrados, no elegidos". (p 89)

A lo largo de la historia, observo que la definición del rol del director viene siendo también objeto de mayor atención en las políticas educativas. Desde esta perspectiva, puede considerarse que el perfil del director escolar y las funciones asignadas al cargo son en cada país, concretamente, una cuestión de naturaleza política, porque se inscribe en un sistema educativo determinado, donde cuestiones como el locus de poder y control, el modelo de administración o el margen de autonomía de las instituciones son fundamentales para comprender el modelo de dirección escolar vigente.

Considero que es importante, no olvidar que el director ocupa la posición de gobierno del sistema educativo más cercana a los profesores y a los padres, por lo que éste no puede ser un tema ajeno a los intereses de las administraciones educativas. Thomas (1990).

En consecuencia, para evitar individualismos extremos y posiciones personales, se requiere que el director considere las necesidades de su entorno social y construya un sistema de relaciones mutuas y éticamente orientadas, en una sociedad en constante transformación, donde al docente directivo le corresponda la apasionante tarea de incentivar la participación de todos los actores que hacen vida, con sus saberes y haceres en la institución educativa, con el fin de promover dentro de ésta, la toma de decisiones para construir las intencionalidades organizacionales.

De esta forma, se destaca la responsabilidad de este gerente, al ser portador de una misión multifacética: personal, social, cultural y humana. En cuanto a la responsabilidad personal, me refiero a ella como la necesidad de conocer y comprender la individualidad y potencialidades en cada uno de los actores que hacen vida en la organización, y sobre esa base, crear las condiciones para un futuro abierto

a todas las posibilidades de una reinterpretación de las estructuras organizacionales, sus dinámicas internas y relaciones con el entorno, apuntando hacia un uso masivo de las tecnologías de la información.

Es de hacer notar que, el compromiso en su dimensión social, según mi posición, se refiere a la creación de una sociedad justa, abierta, integradora y flexible, con un mayor énfasis en las ideas de los trabajadores, como seres humanos creativos, con visión sinérgica e integrando equipos de trabajo, con una visión compartida de sus intereses y los de la institución educativa, donde se desenvuelven.

Del mismo modo, mi manera de pensar es cónsona con la convicción de que la responsabilidad humana se expresa, a través de nuestra capacidad de afrontar la injusticia, el sufrimiento y de su apoyo al desarrollo de las potencialidades de las personas que lo rodean e interactúan cotidianamente. En consecuencia, la labor gerencial debe ser humanista, llevada a cabo por gerentes que sean más solidarios con su equipo de trabajo, con valores éticos y morales consolidados hacia la comunidad y el ambiente, en fin, personas con solvencia moral.

Ahora bien, de acuerdo a diferentes investigaciones que ha realizado Guédez, (2004), con relación a la gerencia educativa, el autor señala que “La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación, para obtener un determinado producto” (p. 29). Es un proceso porque se tienen que realizar unos pasos para obtener un fin, en el cual se identifican dos dimensiones: una estructurada, la cual se divide en planear, organizar y evaluar. Otra desestructurada y asistemática que va relacionada con la acción de dirigir y va asociada con el liderazgo.

De allí, la razón que motivó la elaboración de este estudio (Proyecto), desde la pretensión de construir el abordaje de este trabajo, por su carácter social, se perfila en los enunciados del Paradigma Interpretativo, apoyado metodológicamente con el método fenomenológico desde el enfoque cualitativo, en el cual se considera la dimensión intersubjetiva, es decir, está centrada en el sujeto individual en sus interacciones con la realidad donde se encuentra inmerso, así como en los motivos y las intenciones de su acción. En correspondencia con el paradigma, el mismo

permitirá, estudiar este mundo social desde el punto referencial interno de los actores sociales que la protagonizan, construyendo la realidad percibida desde el modo en que es vivida y observada, múltiple, personal, propia de cada ser humano.

El desarrollo del proyecto está estructurado de la siguiente manera: un primer escenario conformado por: Contexto Situacional, las intencionalidades del estudio, la justificación e importancia. El segundo escenario comprende el Referencial Teórico: allí señalo investigaciones previas. También hago referencia al recorrido teórico como apoyo epistémico a la investigación. Un tercer escenario donde ubico el paradigma de investigación, los diferentes planos del pensamiento, describo la metodología, técnicas, recursos y el procedimiento a seguir en la investigación; asimismo, las referencias tratadas.

PRIMER ESCENARIO

CONTEXTO SITUACIONAL

En toda sociedad se considera a la educación como un proceso fundamental que contribuye a su desarrollo, por lo que se le asigna la responsabilidad de formar a los ciudadanos demandados por el país, para mantenerse y evolucionar, satisfaciendo las necesidades e intereses de sus integrantes.

En tal sentido la UNESCO. (1996), ratifica que la educación debe servir al ser humano y a la sociedad, por cuanto tiende a propiciar cambios y producir conocimientos que van en búsqueda de la formación de un nuevo ciudadano, capaz de responder a las transformaciones y exigencias, de tal manera, fortalecer las condiciones dignas de trabajo que favorezcan su calidad de vida. Estas exigencias, conducen a la formación de un profesional con nuevas competencias, con dominio de una cultura general, un liderazgo sólido, valores, actitudes y aptitudes que lo lleven a conducir con éxito las organizaciones educativas.

Ante esta realidad planteada por la UNESCO (ob.cit), considero de acuerdo a vivencias y lecturas realizadas, que en los países en vías de desarrollo, entre ellos Venezuela, requieren, de manera impostergable, realizar avances significativos en la formación de líderes y (Gerentes Educativos) que afronten la creciente complejidad y dinámica impuesta por las condiciones imperantes en su entorno.

Esta concepción implica repensar la manera cómo se lleva a cabo la misión directiva y la gestión en las organizaciones educativas, sin estructurarlas jerárquicamente desde relaciones de mando, sino a partir de acciones dinámicas, que se constituyen en vínculos “cara a cara”, basados en nociones de autonomía e igualdad, para trascender la tradición impuesta históricamente, de autoridad y

dominio, la cual ahoga los criterios, formas de pensar y sentir de los miembros de la institución escolar, impidiéndoles su realización.

Cabe destacar que en educación, la escuela es el centro del quehacer comunitario, allí es primordial el desempeño de todos los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje, es de donde emerge la construcción de los propósitos institucionales, redundando en beneficio para la sociedad en general. Asimismo, la escuela debe promover la participación de todos, para lograr los cambios necesarios, con el propósito de consolidar un modelo de desarrollo, cónsono con las exigencias de la sociedad venezolana actual

En consecuencia, como lo plantea Duro (1998), en la medida en que el gerente educativo ejecute eficientemente su rol, influirá en el desempeño óptimo de los docentes a su cargo, contribuyendo así, al trabajo en equipo y a una visión compartida de los valores, de la misión es decir, de una auténtica filosofía de gestión, centrada en los intereses colectivos, en una auténtica comunicación la interacción entre pares, entre sujetos sociales que subestiman las diferencias de estatus, para dar prioridad a la equivalencia en lo que se refiere al poder, conocimiento, sentimientos, pensamientos, reflexiones, capacidad e información.

Es por ello, que, al acercarme a los actores sociales de la Unidad Educativa Nacional “José Gil Fortoul”, surgió el siguiente testimonio, que apuntala hacia una necesidad sentida de los actores sociales del estudio:

“Hace falta el apoyo de la dirección, que nos apoye, aquí hay gente valiosa, pero no hay reconocimiento” (02 de mayo, 2013, 10 am)

Así, percibo que en el proceso educativo los actores sociales requieren de directores sensibles, conscientes, actualizados, que utilicen diversas alternativas para alcanzar el éxito en la organización, así como también, desde su contexto, demandan que los docentes en el aula, a su vez, protagonizando una praxis académica óptima, faciliten el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes a su cargo.

Esta visión que asumo del sistema educativo, representa una cultura de trabajo, en el cual el aprendizaje permanente de valores, capacidades, destrezas, competencias técnicas, organizativas se constituyen en ejes articuladores de su razón de ser.

Con relación a lo antes expuesto, es preciso destacar algunos lineamientos contenidos en el Proyecto Principal de Educación en América Latina (2002), desde la perspectiva de alcanzar una mayor calidad educativa para todos, se planteó entre uno de sus puntos, profesionalizar la acción de las organizaciones educativas y aprovechar su autonomía para desarrollar una nueva modalidad de gestión, afirmando la función estratégica del equipo directivo, fortaleciendo las nuevas competencias de los docentes, integrando la comunidad y garantizando una adecuada infraestructura y equipamiento interno.

Con el mismo propósito, la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (2002), llegó a una serie de acuerdos, como la de promover el establecimiento de alianzas estratégicas entre gobiernos, sector productivo y organizaciones de la sociedad civil para acompañar el proceso educativo, por cuanto necesitamos una educación que contribuya eficazmente al desarrollo de los países, con espíritu de solidaridad, calidad y pertinencia, que permita y favorezca la transformación humana, social, académica y gerencial de nuestras sociedades, pero teniendo como centro de atención los ambientes de aprendizaje.

De ahí que, con plena convicción, considero como investigador que la trascendencia social de la educación, promueve la formación de un individuo reflexivo, capaz de integrarse a su comunidad con sentido constructivo, orientado hacia la auto realización y afianzamiento de la identidad nacional y regional, basado en los principios de democratización, participación y desarrollo autónomo, tanto en lo global como en lo local, donde localizamos el proceso vivencial de los entornos escolares, con sus profundos significados

De las reflexiones realizadas, interpreto que el director como gerente institucional, al igual que el personal docente, han de estar debidamente capacitados para impulsar la participación de los miembros de la comunidad educativa, propiciar el trabajo en equipo, orientar los principales actores del hecho educativo sobre las tareas y responsabilidades implícitas en el desarrollo de los proyectos de la institución, utilizando para ello las competencias y nuevos estilos gerenciales, que

permitan optimizar el funcionamiento operativo de las mismas y que los actores sociales han expresado como necesidad emergente.

Al enfatizar que el director de una institución educativa representa un factor de especial importancia en el desarrollo del programa educativo y en el logro de los objetivos de la educación, considero oportuno señalar que la institución escolar es la célula fundamental del sistema educativo; de allí que la función de dirigir un centro escolar, es una de las tareas más delicadas que pueda encomendarse a profesional alguno.

Al respecto, la gestión como gerente de los docentes directivos constituye la herramienta esencial para optimizar el desempeño de las instituciones educativas, por ello la demanda fundamental de estas organizaciones es contar con gerentes preparados que partan de las aspiraciones y criterios de su personal para procesar situaciones, mediante la participación y el trabajo en equipo.

Con relación a lo planteado, actualmente Venezuela atraviesa una situación de crisis globalizada, que afecta a todas las estructuras de la sociedad. Al respecto Silíceo, (2000), sostiene que

Las organizaciones en los actuales momentos han de desarrollar dominios y competencias en forma eficaz y eficiente sobre las actividades que se llevan a cabo, mediante el uso de fuentes de información, con lo cual se puede monitorear el cumplimiento de sus actividades, así como el debido funcionamiento de la organización. (p 32)

Siguiendo en esta misma perspectiva, Mora (2004), señala que las instituciones educativas, cualquiera que sea su nivel, deben contar con gerentes proactivos, creativos y con alta capacidad de gestión, es inminente la necesidad de abordar la capacidad gerencial de los directivos con criterios más científicos y actualizados, que respondan al sentir profundo de los actores educativos.

De acuerdo a mi posición epistémica asumo que, es importante hacer notar a los gerentes de las instituciones educativas el desempeño en sus funciones de un modo flexible, promoviendo una verdadera participación colectiva en las decisiones trascendentales de la organización educativa, constituyéndose, a la vez, en líderes capaces de asumir y presentar alternativas para trabajar en forma consensuada, en pro

de una mejor calidad de vida para el país. En tal sentido, los docentes directivos, para construir los propósitos organizacionales, deben incorporar sus competencias profesionales, en cuanto a planificación, organización y dirección de una institución educativa.

No puede obviarse, que la gerencia constituye el pilar fundamental dentro de una organización, donde todos los procesos marchan paulatinamente con las aportaciones de quienes comparten e intercambian en la cotidianidad, de allí que la calidad de la educación que se imparte en las escuelas, depende, de manera significativa, de la acción administrativa y lideradora del docente directivo, es por ello, que este gerente debe poseer las características idóneas que le permitan utilizar la totalidad de los recursos (físicos, financieros, humanos, materiales y otros) a su disposición, con el propósito de formar verdaderos equipos de trabajo.

Desde la perspectiva expuesta, en el presente proyecto, observo que existen debilidades en la forma de gerenciar las organizaciones educativas, de tener una visión clara por parte del gerente de lo que significa direccionar una institución escolar, de no tener un dominio conceptual y teórico de lo que significa gerencia educativa; de allí que, pretendo abordar los estilos gerenciales del docente directivo en las organizaciones educativas, como factor fundamental para el desempeño de sus funciones, coordinando las distintas tareas de sus miembros, hacia la consecución del bienestar común.

Sin embargo, no se puede pecar de simplistas si al mirar la relación educación-postmodernidad y gerencia nos situáramos sólo en el lado débil y preocupante. Según Hargreaves (2006), la condición postmoderna es compleja, paradójica y controvertida pero al mismo tiempo es significativa para la educación. Esta significatividad viene dada porque exige la puesta de acción de nuevas capacidades, habilidades múltiples, nuevas destrezas, nuevas perspectivas para la comprensión y actuación en un contexto de crisis y contradicciones.

En este marco, la educación se ha convertido en una plataforma fácil para que los postulados de la postmodernidad se afirmen, para que fortalezcan su arraigo y produzcan lógicas y sentidos que determinen el modo de ejercer el poder en la

educación, el tipo de currículo que se va a impulsar, los valores y las relaciones que se van a establecer dentro y fuera de los espacios socioeducativos, los modos de participación y la toma de decisiones a las que allí lugar.

Para avanzar en esa dirección la educación tendría que suscitar procesos educativos que fortalezcan la sociedad civil formando para la participación y la toma de decisiones conscientes y democráticas. García (2010). Desde este marco se pueden movilizar energías y fuerzas al interior de la sociedad que provoquen por parte del Estado, la formulación de políticas sociales y educativas que produzcan cambios significativos en las condiciones de vida de los actores, que posibiliten unas lógicas educativas más innovadoras, y descentralizadas a fin de dar cabida a nuevos procesos gerenciales para el éxito tanto institucional como personal.

Asimismo, el desarrollo de procesos transformadores de la cultura posmoderna demanda que los líderes en un centro educativo cuya gestión se basa en competencias, estreche la relación entre escuela y comunidad, disfrute de la autonomía necesaria donde se proporcionan todas las condiciones para que se aplique una gestión y planificación del currículo con carácter gerencial y de liderazgo (OEA-MEP, 2006). En este contexto, la gestión se sustenta en el ser humano como elemento indispensable dentro de la organización, con participación activa como miembro de la organización, desde la planificación institucional hasta la toma de decisiones correspondiente en cada nivel.

De esta manera, la gestión educativa de este inicio de siglo debe llevarse a cabo con una orientación a largo plazo, dentro de una concepción integral. Esta integralidad, de acuerdo con Elizondo y Mora (2011), debe orientarse hacia el desarrollo de competencias para el mejoramiento del proceso educativo, ya que este es sin duda la principal función y responsabilidad del docente, pero hoy en día es además casi una exigencia el desarrollar las competencias de distintos ámbitos que la institución requiera, todo esto para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a los requerimientos de la sociedad actual. (p. 9)

En este trabajo, interpretaré la cosmovisión del estilo gerencial de los docentes directivos, así como también la relevancia de empoderar a los docentes colaboradores

en la U.E.N “ José Gil Fortoul “, debido a que, con el apoyo de todos, podrán develarse informaciones pertinentes para el logro de los propósitos de la investigación.

Ante las circunstancias planteadas, llevaré a cabo la investigación, con el propósito de generar constructos teóricos relacionados con los estilos gerenciales del docente directivo en la organización educativa postmodernas a estudiar y de la cual formo parte; por eso, considero pertinente realizarme las siguientes interrogantes investigativas que darán sentido a la investigación:

¿Cuáles son los sentidos ontológicos y epistémicos que a través de la voz de los actores, otorgan a la cosmovisión del estilo gerencial en los docentes directivos?, ¿Cómo interpretar los supuestos teóricos que orientan la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo, desde una perspectiva postmoderna ¿Cómo generar una aproximación teórica acerca de la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo en organizaciones educativas postmodernas, desde una óptica fenomenológica de los actores sociales?

Intencionalidades

1. Conocer a través de la voz de los actores sociales los sentidos y significados ontológicos, epistémicos y axiológicos, que le otorgan la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo desde una perspectiva postmoderna
2. Interpretar los supuestos teóricos que orientan la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo desde una perspectiva postmoderna
3. Generar una aproximación teórica de la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo para organizaciones educativas postmodernas.

Justificación e Importancia

La presente investigación se justifica desde los planos del conocimiento: ontológico, epistemológico, metodológico, político y ético, desde la línea de investigación Educación, Gerencia y Tecnología del Programa Doctorado en

Educación de la UCLA-UNEXPO-UPEL, el mismo se abordará desde el enfoque cualitativo del paradigma del construccionismo social.

Desde el plano ontológico, se otorgará la palabra a los actores sociales en su contexto natural, involucrados con el fenómeno social, a fin de conocer y comprender las múltiples versiones que configuran los docentes directivos, en cuanto a la manera de pensar, actuar, comunicar y sentir que adoptan en la cotidianidad del ámbito gerencial. En este contexto, Schutz (1972) (p.137), advierte que “nuestro mundo cotidiano, es desde el comienzo, un mundo de cultura. Es intersubjetivo, porque vivimos en el cómo hombres entre hombres”, Y para captar los significados subjetivos que versionan los actores sociales, tal como lo describe Schütz (1993:p.93), “dentro de esta representación debo interpretar y construir tus actos intencionales, a medida que eliges tus palabras”.

En el plano epistemológico, “los seres humanos son entidades socialmente construidas” Ibáñez, (2001:p.306), pues existen a través de las practicas que desarrollan y de los significados y sentidos que se construyen en el fluir de la esencia humana. Según Sánchez de Varela (2003.p.93), epistemológicamente, el abordar investigaciones de naturaleza cualitativa, conduce al investigador a relacionarse con los investigados, a fin de “otorgarles la palabra desde una perspectiva inédita y artesanal, además permite involucrarlos y comprenderlos en la acción social del fenómeno estudiado, de manera de interpretar, hermenéuticamente, sus versiones sobre la realidad social que viven”

En el plano metodológico, resaltar los aspectos esencialmente humanos, es asumir que los actores sociales -investigador-investigados- "son sujetos activos de su propia historia individual y colectiva" como lo expresa Márquez (2004:p.12), "desconocen el significado de los procesos a estudiar, porque esos significados están en función del contexto que es también desconocido, dando al diseño de la investigación, un carácter emergente." Sánchez, (2000:p.104).

De modo que, con el propósito de acceder a los actores sociales en sus contextos, seleccionaré las técnicas de investigación social: entrevista en profundidad para producir discursos individuales y el grupo de discusión para la generación de

discursos colectivos, técnicas a abordar.

Respecto del plano político, el darle carácter paradigmático a esta dimensión del conocimiento en investigación cualitativa, Montero (2002: pp. 241-242), explicita que la política se refiere a la vida pública y cómo nos relacionamos con otras personas en ella. Pero también se refiere al poder y a las líneas de acción del hacer y del decir que de él emanan en una sociedad. Producir conocimiento tiene consecuencias políticas y puede ser el producto de una política. Saber es fenómeno con consecuencias políticas; asimismo, publicar o privatizar el conocimiento es un hecho político

Y también lo es el lugar que ocupan las personas en la relación de conocimiento. La política, en relación con la investigación cualitativa, se entiende en ese contexto desde la micropolítica de las relaciones personales hasta las culturas y los recursos de las unidades de investigación y de las universidades, los poderes y las políticas [entendiendo por tales, los programas de acción institucional] de los departamentos gubernamentales de investigación y en última instancia, la mano del Estado central, los cuales influyen en los procesos gerenciales, en cuanto a la pertinencia política-social del Estado venezolano .

Ahora bien, en cuanto al plano ético, referimos la concepción admitida por Montero (Ob Cit :pp.237-239), quien aduce: la ética supone una reflexión general de carácter social, relacional, de la cual se derivan los mandamientos específicos que cada persona deberá poner en marcha en su conducta cotidiana.

Los aspectos deontológicos, que deben estar presentes en toda disciplina científica, rigen su práctica, acompañan al método; y reflejan la ética, porque esas normas suponen una concepción del mundo, de la sociedad, del yo y del otro, así como de las formas consideradas en un momento y en un espacio...deseable para el bien común y para el bienestar de toda la sociedad.

De acuerdo con la concepción del precitado autor, la ética implica juicios de apreciación de la conducta de los seres humanos ante una situación en particular y, que en los términos de la investigación cualitativa, la ética da cuenta de la concepción del investigador, de los investigados, de la sociedad, del mundo, de un fenómeno

social y su lugar en la producción y en la acción del conocimiento.

Considero entonces, que el investigador cualitativo es un ser humano poseedor de valores éticos y con una visión humanista integral, es a través de la ética, de acuerdo con Salazar (2005 p 36), que "se establece la forma de vida, actitudes, normas y valores que las personas deben asumir para comportarse, de acuerdo con los fundamentos que determinan su existencia"

En síntesis, justifico mi trabajo investigativo en cinco ámbitos, planos o dimensiones de un paradigma, a decir, ontología, epistemología, metodología, ética y política, específicamente, el paradigma construccionismo social, ámbitos que se configuran como un todo holístico, para Montero (Ob Cit: pp. 242-243) toda epistemología está relacionada de manera directa con una concepción ontológica que define al ser y al objeto del conocimiento, en función de los cuales se produce una relación cognoscitiva.

SEGUNDO ESCENARIO

MARCO REFERENCIAL

Investigaciones previas relacionadas con la investigación

En este escenario se contemplan los referentes teóricos de la investigación. Para ello, realizaré una revisión documental basada en estudios tanto de orden internacional como nacional relacionada con mi proyecto doctoral “Cosmovisión del Estilo Gerencial en el Docente Directivo desde una Perspectiva Postmoderna”.

En concreto plasmé un recorrido por el referencial teórico, donde se abordan los principales elementos en torno a este tema que de acuerdo a Martínez (1989), son fuentes de información que van a permitir contrastar nuevos hallazgos con otros autores y así entender mejor lo investigado. Dicho en otras palabras, son el punto de partida para esclarecer el fenómeno objeto de la investigación.

Puedo resaltar algunos trabajos de investigación, nivel internacional, entre los cuales destacan la tesis doctoral de **Manrique (2007)** una investigación denominada “La Calidad de Educación en la Instituciones Educativas en el Departamento del Atlántico. Universidad de Granada, España, el cual tuvo como propósito principal: Develar el tipo de liderazgo y gestión de calidad educativa en esa casa de estudios”, la cual según palabras de la propia autora posee un carácter eminentemente social y educativo, abordando la realidad desde una perspectiva humanista-Interpretativa, en la que reconocen sus actores.

El estudio se sustenta teóricamente en los enfoques sistémicos, postmoderno y situacional entre otras teorías organizacionales. La investigación se desarrolló en el paradigma interpretativo, bajo el método fenomenológico- hermenéutico. Los actores clave de la investigación fueron conformados por catorce (14) docentes y veintidós

(22) estudiantes. Se aplicaron las técnicas propias de investigación social, tales como entrevistas, grupos de discusión y observación participante-diálogos con los estudiantes.

La misma se caracterizó por esta ubicada en el enfoque epistemológico del construccionismo social. La selección de los actores sociales, fue flexible y abierta hasta la saturación teórica de las categorías y subcategorías, las cuales emergieron a través del proceso de codificación, integración e interpretación de conceptos significativos que define la calidad de la educación en las instituciones educativas, orientándolas a una revalorización de la participación cooperativa de todos sus miembros y a la corresponsabilidad en la tarea de la calidad. Por lo tanto, el liderazgo pedagógico y de gestión de los rectores y docentes es visto desde una cultura organizacional, hacia la optimización del recurso humano, bajo un clima interpersonal, y la gestión administrativa y directiva del rector en la obtención de recursos para el mejoramiento de la calidad.

Manrique (Ob. cit), expresa que la búsqueda de la calidad del sistema educativo, en el cual los procesos han sido muchas veces soslayados por la primacía de los resultados y la provisión material, centran la atención y preocupación por el liderazgo y gestión del sistema educativo, reconociendo a rectores y docentes como actores con la posibilidad y capacidad para influir estratégicamente en la institución educativa, condicionando ritmos de trabajo, creando impulsos y orientando las energías de todos hacia la construcción y consecución de una misión y visión de partida.

De igual manera Por su parte Fernández (2011), presentó su investigación doctoral titulada “Modelo Sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes”, en la Tecana American University de Estados Unidos dentro de la modalidad on line. El objetivo de la misma fue: “Proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial” (p. 13).

En esa dirección, usó la metodología cualitativa, específicamente las orientaciones del paradigma interpretativo. Para lo cual trabajó con sujetos 49 venezolanos (trabajadores del Banco Occidental de Descuento), a quienes aplicó la técnica entrevista en profundidad de la siguiente manera: una entrevista dirigida al personal con responsabilidad en el área de tecnología; una entrevista dirigida al equipo gerencial de la misma institución y una entrevista dirigida a los integrantes de la vicepresidencia corporativa. También empleó como instrumento, la tabla de contenido de los documentos formales de la institución.

La autora destacó entre sus hallazgos: El modelo sobre competencias gerenciales facilita que el personal asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana (p.124). Esto significa que, en el modelo gerencial diseñado se reconoce la importancia del talento humano dentro de la organización para obtener el objetivo de ésta. Asimismo con el señalado modelo se promueve enfrentar las debilidades gerenciales. En consecuencia, se establece que la gerencia debe ser liderada por una persona formada con estilos gerenciales innovadores.

Por tal motivo, el aporte resaltante para mí investigación fue, que los cargos gerenciales deben ser ejercidos por gerentes formados para innovar. Es decir, con capacidad para adaptarse al cambio y a las tendencias tecnológicas del mundo globalizado. Mundo que, exige a los gerentes desarrollar la competitividad y el emprendimiento para así lograr el éxito de la institución educativa.

Experiencias Nacionales

Entre las experiencias nacionales se encuentra el trabajo doctoral de carácter cualitativo efectuado por Parra (2007), titulado: La Gerencia Intermedia en la Universidad del Zulia. Estilo Gerencial y Valores. Su objetivo principal describir el

estilo gerencial de la gerencia Intermedia que está presente en esta Universidad y la transmisión de valores desde la perspectiva académica.

El autor emprende el estudio apoyándose en el Paradigma interpretativo y la investigación cualitativa, como una manera de conocer e interpretar la información que arrojan los actores sociales producto de la recolección de información, lo que le permitirá lograr las metas propuestas en el trabajo. Dentro de los hallazgos se tiene que la gerencia intermedia de la Universidad del Zulia a pesar de ser una IES pública posee un estilo gerencial participativo y humanista con mucho compromiso del talento humano.

Asimismo, En el contexto regional ubiqué a Carucí (2012), quien realizó la investigación titulada “Acción Gerencial en las Escuelas Técnicas: Una Aproximación Fenomenológica desde la Construcción Social de la Organización”, en del estado Lara. El propósito de ésta fue, “Conocer los sentidos y significados de la acción gerencial desde la perspectiva de los Directores y Coordinadores en las Escuelas Técnicas del estado Yaracuy” . El trabajo estuvo orientado con el paradigma interpretativo a través del método fenomenológico. En él se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad, mediante un guión de entrevista como instrumento para la recolección de la información.

La categorización se efectuó de forma manual y se trianguló las interpretaciones de actores educativos, teóricos e investigadora. Como hallazgo significativo emergió el siguiente planteamiento: La gestión de la institución educativa es un proceso centrado en los seres humanos. La autora enfatiza la siguiente idea: el gerente es un ser espiritual con sentimientos y emociones que le permiten alcanzar el éxito personal y colectivo. Condición enmarcada en su capital cultural que le permite participar en los procesos educativos y alcanzar las metas organizacionales desde una gerencia humana.

Entre los aportes de Carucí (ob. cit.) a mi investigación puedo mencionar que, la gerencia innovadora es gestionada por líderes comprometidos con el cambio. Es decir, identificados con sus roles gerenciales. Además, el estudio fue significativo porque se desarrolló en el contexto espacial de las escuelas técnicas del estado

Yaracuy. Por lo que, los hallazgos iluminan mi proceder investigativo, ya que destaca: “Es tal la complejidad de la acción gerencial en las instituciones educativas que es necesario la formación permanente de los cuadros gerenciales en todos los niveles de las organizaciones educativas” (p.265). Por eso, la clave para innovar está en el aprendizaje vivencial y continuo.

De lo anterior infiero, que los docentes directivos de la institución escolar deben tener conocimientos sobre gerencia para realizar sus funciones, tal como lo establece el Manual del Director (1998), con el fin de mejorar la efectividad en las actividades que realizan, como gerentes de una institución escolar. Igualmente, el docente directivo debe responder a las características de la sociedad actual, donde se necesita que los gerentes promuevan la participación de los actores del hecho educativo en la toma de decisiones y orienten hacia la solución de sus situaciones cruciales y conflictos, mediante la participación en equipo.

Recorrido Teórico

Presentaré las perspectivas que asumen diferentes autores con relación a la vertiente teórica, que conforma el punto central de la temática en la presente investigación, siendo ésta el estilo gerencial de los docentes directivos. Cuando se trata de dirección y liderazgo en una organización y particularmente en los centros educativos, se entiende aquí el sentido que la gerencia representa una actividad realizada por seres humanos y como tal asociada por sus características de pensar asuntos determinantes de lo que se ha llamado el estilo gerencial.

La gerencia es aquel nivel administrativo que se encarga de gestionar tareas de alto rango e importancia. Además de dirigir y controlar el talento humano de manera superior en una jerarquía descendente con el fin de alcanzar los objetivos globales de la organización. De ahí que, la gerencia supone acciones que implican la instrumentación de actividades claves que conllevan al desarrollo de la novedad, como hecho puntual. Las mismas deben ir acompañadas por el monitoreo permanente

del proceso, desempeñado de forma cíclica, como un círculo virtuoso. Esto con el propósito de cumplir las metas de la institución.

Según Harvard Business Review (2014), el origen de la palabra gerencia surge a finales del siglo XIX, cuando las grandes empresas comenzaban a tomar forma. En ese momento predominaba el modelo de “comando”; unos pocos en la cima daban órdenes a muchos en la base. No fue sino hasta la primera guerra mundial, cuando las principales funciones se desarrollaron: investigación, ventas, finanzas, otros. También en esa época surgió el entrenamiento: la aplicación de la gerencia al trabajo manual, permitiendo que países de bajos salarios pudieran hacer algo teóricamente imposible: ser eficientes.

En la perspectiva de Drucker (2000.) “La gerencia tiene que orientar a la institución, establecer sus objetivos y organizar los recursos con los cuales la institución debe producir resultados” (p.19). A estos elementos se articula la gerencia para llevar a cabo su cometido. En consecuencia, es un proceso de gerenciar el talento humano orientado, a priorizar objetivos y organizar todos los recursos para obtener la misión. Asimismo, asevera este autor, en primer lugar: “El director ejecutivo o gerente en el nuevo milenio... es como un director de ópera tiene su partitura y hay que lograr que los distintos grupos coincidan para producir el resultado deseado...” (p. 87).

De lo expresado se deriva que, el gerente es la persona que guía a la organización. De ahí que, debe lograr que todos los trabajadores desempeñen sus acciones de manera colectiva. Debe promover el trabajo en equipo con el fin de alcanzar la meta empresarial. En segundo lugar, asegura: “...el futuro de la sociedad, la cual debe partir del resurgimiento del individuo que trabaja con el conocimiento, que puede y debe administrarse a sí mismo” (p.88). Ante lo expuesto, lo que realza es la conformación de equipos de trabajo exitosos con el talento humano que el gerente tiene a su mando para optimizar las funciones gerenciales como lo demanda la nueva sociedad del conocimiento y de la informática.

La idea anterior puede fundamentarse en el siguiente planteamiento de Drucker (ob. cit.): La gerencia sirve para orientar cotidianamente los retos que debe enfrentar

el gerente como: la innovación, manejo del tiempo, gerencia, los trabajadores del conocimiento, herramientas de los gerentes claves y estratégicas como lo es la información como más media para llegar a los clientes y usuarios potenciales que son la meta corporativa de toda organización (p. 82). Lo que quiere decir, la gerencia exige una profunda visión enmarcada en el contexto global. Por tal motivo, las herramientas gerenciales con las cuales debe contar el gerente evidencian, actualmente, los retos dentro de la era del conocimiento.

Resulta claro que, el propósito es obtener la misión empresarial. Según el Diccionario de Gerencia y Negocios (2015) "...la gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos se logren objetivos previamente establecidos" (p.1). De acuerdo con lo anterior, la gerencia implica cumplir etapas para optimizar los recursos de la organización.

La Gerencia Bajo un Enfoque Humanista

La gerencia ha sido definida de diferentes formas; para algunos autores es sinónimo de autoridad. Otros, la identifican con funciones realizadas por emprendedores, gerentes o supervisores. Desde el punto de vista semántico, es un cargo o función que ejerce un gerente para administrar los recursos disponibles en todas sus variantes.

El gerente es aquella persona, cuya responsabilidad consiste en dirigir una organización, cuidar y utilizar equitativamente todos los recursos que estén a su cargo, sobre la base de un conjunto de decisiones, al considerar el modelo de Institución que se aspira y en la búsqueda de satisfacer las necesidades de una sociedad determinada Camacho (2006).

En el campo educativo, la gerencia es fundamental, por cuanto tiene que ver con la administración, la planificación estratégica, el conseguir un beneficio social, como lo es la formación del hombre desde el punto de vista humano, profesional y social. De allí que, el que ejerza el cargo directivo debe demostrar liderazgo,

motivación, toma de decisiones, comunicación, desarrollo de los valores, entre otros aspectos también relevantes.

Tradicionalmente, el gerente educativo tenía un radio de acción limitado, se coartaba la creatividad y toma de decisiones, ajustándose únicamente a dar órdenes e instrucciones emanadas de autoridades educativas superiores. Sin embargo, la gerencia de hoy, debe llevar a cabo prácticas acordes a enfoques, tendencias y procesos con base a la construcción social, la concertación, la flexibilidad, a fin de promover la autonomía, la participación y la formación para la toma de decisiones entre los miembros y las distintas dimensiones que integran un plantel educativo.

Continuando con este orden de ideas, las exigencias contemporáneas reclaman personas con disposición permanente para aprender, es decir, que se produzca un intercambio de conocimientos en el seno de la organización, empresa, o institución. Por consiguiente, los gerentes educativos y demás actores son corresponsables de la gestión que se origine en los espacios de aprendizaje, los cuales abarcan desde el momento en que se planifica hasta la evaluación, regresando, interaccionando, realimentándose constantemente en un proceso cíclico indetenible y enriquecedor.

En tal sentido, el gerente contemporáneo debe estar guiado por una acción más humanista, que le permita cambiar sobre la marcha sus patrones de pensamiento autocrático, dependiente, poco creativo y facilitar en la organización la toma de decisiones, la posibilidad de expandir las capacidades de acción de las personas que tiene a su cargo.

En correspondencia con las ideas antes expresadas, la gerencia se enfoca tomando los postulados de la Teoría Humanista, la cual surgió como un movimiento en protesta ante el psicoanálisis y el conductismo. Sus máximos representantes son Carl Rogers y Abrahán Maslow, quienes fueron los pioneros y principales contribuyentes de valiosos y significativos aportes sobre el comportamiento humano, presentando una visión integral, coherente y lógica, de la rica y compleja dotación del hombre. Esta concepción señala su gran potencial y hace énfasis en que el estudio del mismo, exige métodos más sensibles y adecuados que los comúnmente utilizados a

nivel de investigaciones, los cuales hasta ahora han sido extrapolados de las ciencias naturales.

La teoría humanista condensa sus planteamientos fundamentales en lo siguiente: a) La atención centrada en la experiencia humana consciente, como fenómeno primario ineludible, al estudiar al ser humano, b) Énfasis en cualidades tan profundamente humanas como la elección, la creatividad, la valoración y la auto-realización, y c) Especial aprecio por la dignidad, valor del ser humano e interés en el desarrollo del potencial inherente a cada persona. Rogers, (1980).

Es decir, este enfoque considera al hombre, como esencialmente activo, capaz de manejar su vida, de asumir la responsabilidad de sus actos, de actuar con intencionalidad y promover su propio desarrollo. Esto depende más de un marco conceptual interno que de coacción de impulsos internos inconscientes o de la presión de fuerzas externas. Sobre la misma base, la educación Bolivariana, consolida sus objetivos, enfatiza en la importancia de que todo ser humano llegue a ser el que desea ser, sin olvidar lo que debe llegar a ser; se trata de aprender a ser y a convivir en el mundo al que pertenece y del que es responsable; agrega Santana (ob. cit.), además de estar al resguardo de la naturaleza, de la calidad de vida y de la dignidad humana.

En lo que respecta al proceso gerencial, de acuerdo a los criterios de Maslow (1991), presenta interés, por cuanto permite que el gerente desarrolle la autorrealización y autosatisfacción como necesidad básica y fundamental del hombre; lo compromete con el proceso administrativo y en el desarrollo de competencias multidimensionales que optimicen la participación de los actores en el ámbito Institucional. También, propicia en su accionar el uso de nuevas herramientas y metodologías para satisfacer necesidades y motivaciones, en la búsqueda de alternativas innovadoras que generen gerencia de alta calidad.

De lo expresado anteriormente, puedo constatar, que corresponde al gerente educativo dirigir las instituciones con miras a que todos los actores participen en la encomiable tarea de humanizar al hombre. Ello significa valorarlo como persona, practicar una sincera comunicación afectiva, cultivar la plenitud humana, participar

conjuntamente en la solución de los problemas, propiciar la creatividad y el conocimiento en función del bienestar humano y la autorrealización.

Además, el gerente debe ser visionario, y no perder de su óptica tres aspectos: la conciencia, la formación y la cultura. La conciencia, elemento exclusivo del ser humano, donde debe existir un acercamiento y diálogo creativo que vaya más allá de los intereses personales. La formación permanente del gerente es indispensable, porque debe adaptarse a los constantes cambios y al crecimiento con conducción adecuada; y finalmente, la cultura, aspecto que permite vincularse con la sociedad, con el espacio de donde emana y vivimos la cultura, constituida por los valores, o el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales, bajo los cuales una persona, una institución, una región o un país deben actuar.

Es justamente allí, en la práctica de los valores, donde una persona afirma y reivindica su dignidad y su calidad humana, dando significado y sentido a su existencia; y sobre todo, implica el respeto en cada momento, a la capacidad del hombre de tomar sus propias decisiones, demostrando así una ética gerencial, llenándola de contenido, de sentido, de significado, implica que palabras como justicia, dignidad libertad, honestidad, dejen de ser conceptos vacíos que se adaptan a conveniencias transitorias.

Para Maslow (ob. cit.), el humanismo es la Tercera Fuerza. Entre los aspectos más importantes que rige esta teoría está la creencia de que las personas son capaces de enfrentar adecuadamente los problemas de su propia existencia, y lo más importante es descubrir y utilizar todas sus capacidades en la resolución. Además de ello, el énfasis en la libertad humana de elegir, el sentido de responsabilidad en sus actos, la consideración de la persona en un ambiente determinado de relaciones interpersonales y sentimientos intrapersonales.

Esto con el propósito de gerenciar adecuadamente y alcanzar las metas imaginadas. La evolución del campo de la gerencia, desde Fayol (1916) hasta Mintzberg (ob. cit.), muestra una mutación hacia una fragmentación de la labor gerencial, en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales y decisivos con las clásicas funciones de administración. La esencia de la acción gerencial, hoy,

es emprender, imaginar, visionar, crear, innovar, integrar y saber ser para integrar el hacer En este orden de ideas Crowther (2005), consideró los siguientes estilos gerenciales:

Desertor. Las características que definen a este estilo gerencial, consiste en que las personas se retiran de las tareas y de las relaciones personales, en una situación que se requieren justamente y sus orientaciones son menos efectivas. No se involucran y sus funcionarios son menos pasivos. Al respecto señalan Crespo, López, Peña y Carreño (2006), infieren que este estilo gerencial caracteriza al líder que aporta el mínimo esfuerzo para el cumplimiento de su trabajo, sólo acude los eventos y actividades necesarias para conservar la integración de la organización.

Misionero. Se refiere a la persona que tiene una orientación alta hacia las relaciones interpersonales sin embargo, se muestran limitados hacia las tareas en una situación en la cual eso no es lo apropiado, por tal razón, son menos efectivos. Están más interesados en las relaciones armónicas que en todos los demás aspectos. Para Crespo y otros, (Ob cit), se trata de un líder que presta atención especial a las necesidades de las personas lo cual se fundamenta en un sistema de relaciones satisfactorias, en la perspectiva de una organización amable y amistosa, al ritmo de un trabajo más comodo para todos los miembros.

Autócrata. Estas personas tienen una mayor orientación hacia las tareas y menor hacia las relaciones interpersonales en una situación en la cual eso es inadecuado y por ello, son menos efectivos. No muestran interés en los demás y interesan únicamente en el trabajo inmediato.

Desde este punto de vista Koontz y Wheierich (2002), explican que el estilo autocrático ordena y espera obediencia, es dogmatica, positivo y dirige mediante la capacidad de retener o concebir recompensas y castigos. p. (494). Sin embargo, al tomar en consideración este estilo gerencial se trata de una mutación con tendencia autócrata benevolente, que escucha las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, aunque en última instancia se revela como propia. Esto significa que está dispuesto a escuchar a los demás ya mostrar que las ideas, intereses y razones de los subordinados son relevantes para la toma de decisiones en la organización, pero

no necesariamente en lo que suele ocurrir.

Que Busca Compromiso. Estas personas tienen una orientación alta hacia las tareas y las relaciones interpersonales, en situaciones que no la requieren. Prefieren minimizar sus riesgos, de tal manera que ponderan todos los factores más de la cuenta. Toman pocas decisiones y se dejan influenciar demasiado por dichos factores. Este tipo de gerente se identifica como una persona que toma decisiones de corto plazo para salir de las presiones del momento.

Burócrata. Estas personas tienen una orientación más hacia las tareas y a las relaciones interpersonales, pero todo esto en situaciones adecuadas y por eso son más efectivas. Están más interesados en aplicar las reglas y procedimientos al pie de la letra. A menudo se le considera como una persona responsable. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas; en base a la política de la empresa. El líder burocrático busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a estas normas y política, donde asienta los pilares de su autoridad. Crea un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros.

Benevolente Autócrata. Se refiere a aquellas personas con una alta orientación hacia las tareas y baja hacia las relaciones interpersonales en situaciones adecuadas y por lo tanto son más efectivas. Saben lo que quieren y hasta donde pueden llegar sin causar resentimientos.

Ejecutivo. Estos gerentes tienen una orientación alta hacia las tareas y relaciones interpersonales, en ocasiones que así lo requieran, y por eso son bastante efectivas. Motivan y propician la participación de una gerencia avanzada en el trabajo en equipo.

Por consiguiente, respecto al estilo gerencial y su influencia en la capacidad de respuesta a las alternativas y procesos de una organización, refieren de Salas, Coneo y Martínez (ob. cit), lo siguiente:

La persona interactiva de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, versus aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera, representa dos estilos de

influencia en la gerencia. El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que enfrenta y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes. p (29).

Esta cita da a entender que en general, se puede perfilar estilos gerenciales de acuerdo a la personalidad, las cuales tiene diferentes efectos sobre los resultados o servicios. Cada tipo de personalidad, tiene un modelo de trabajo para el cual sus aptitudes/ actitudes son las más adecuadas.

Asimismo, expresan los autores señalados, que cada gerente debe estar consciente de su propio estilo libre, cómo éste impacta en los resultados de la organización, ello en una visión de hacer los ajustes necesarios para adecuarse al ambiente de trabajo, que tiene mayor influencia y motivación de sus gerenciados.

En concreto, la idea es suficiente para significar la diferencia que puedan existir entre los diversos estilos gerenciales, en el reconocimiento de las cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias. Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización y priorización de cada aspecto de los procesos. El no asignar criticidad para dar adecuada acción a cada necesidad, puede distorsionar las relaciones y llevar a una innecesaria conflictividad

En el caso de Tripier (2009, p.19) el teórico manifiesta que " la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial", clasificándolo de la siguiente manera:

(a) *Un estilo "autoritario"*, de patrón de fondo, donde la persona actúa como dueño de la verdad, (b) *El estilo "consultivo"*, se permiten las interacciones entre los nodos individuales, el gerente consulta sus decisiones y obtiene comentarios de sus colaboradores, (c) *Estilo "participativo"*, donde se facilita y estimula que los individuos constituyan grupos de trabajo.

Por su parte Oñoro (2009), considera que "estilo gerencial parte de dos elementos fundamentales, la concepción que se tenga sobre la gerencia y el gerente como tal, el partir de estas dos dimensiones permite asumir posturas administrativas y

de gestión, articulando lo social y lo estratégico.

Tal como evidencian los autores señalados, el estilo gerencial está clasificado de acuerdo a la interacción y trato que posee el gerente con los trabajadores, de igual forma, con los objetivos que posea la gerencia en pro de la organización, aunque todos coinciden en su definición general, difieren en la clasificación que le asignan.

Docente Directivo

Los nuevos esquemas gerenciales reflejan en el personal directivo las principales responsabilidades de un éxito avanzado en la organización o por el contrario, del fracaso de la misma, es por ello que los gerenciados guían toda la responsabilidad y confianza al director, tomando en cuenta su capacidad para desempeñarse como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la organización.

Hoy día la expresión gerencial representa un factor muy importante para construir los propósitos de la organización, por ello es necesario llevar a cabo un análisis global del ámbito organizacional, para diagnosticar las necesidades que emerjan de su seno.

Según lo expresado por Balza (2008) "... de una sociedad donde lo único permanente es el cambio", como realidad que demanda en los gerentes un sentido ético y estético para asumir nuevas estrategias con la gente en lo ontológico, desde una visión prospectiva donde la incertidumbre aflora como principio fundamental para develar y explicar realidades vivenciales de interrelacionados en una organización, partiendo de las subjetividades construidas en esos espacios

Desde esta perspectiva, el aspecto fundamental del trabajo gerencial es, a través de una coordinación de esfuerzos, dar directrices, controlar lo importante, supervisar y establecer prioridades, aunado a una visión de futuro desde todos los colaboradores, sólo de esta manera, surgirá la cultura inmersa en la organización.

En este mismo orden de ideas, Campos (2000), define al buen gerente como la persona capacitada en el conocimiento profundo de la ciencia gerencial, indicando

que los gerentes empíricos deben ceder el paso a los especialistas preparados sistemáticamente para conducir organizaciones, quienes tienen a su disposición técnicas y procedimientos que aumentan sus destrezas gerenciales.

De allí, que el gerente del siglo XXI tiene la responsabilidad de promover la autoformación, enfocando su atención en las reacciones humanas, involucrándose con los demás actores educativos en un proceso de intercambio corporativo, de ideas grupales para canalizar situaciones en las instituciones, generando un compromiso entre los directivos y gerenciados, con el propósito de conocer profundamente el campo donde está trabajando, pero debe ir más allá, debe permitir escrutar qué oportunidades o riesgos hay detrás de una decisión tomada, con la finalidad de elaborar una estrategia que responda al desafío del entorno.

De igual manera, considera la autora las ideas del perspectivismo de Ortega y Gasset, como doctrina filosófica individualista que está determinada bajo el punto de vista de cada quien. Y en este sentido, afirma que para comprender la nueva realidad, debemos tener presente la relación de la subjetividad y el mundo, entre el ser humano y sus circunstancias, es decir, la vida como realidad y el ámbito es donde cobran sentido los seres. Bajo este contexto el gerente como líder del proceso tiene que ser un estratega, conocer el entorno para percibir los cambios, e influenciar sobre el talento humano de la organización, además de observar las diversas realidades sociales, culturales, económicas para gerenciar en estos entornos complejos.

Es por ello, que el arte de dirigir requiere una visión multidimensional, una alianza férrea entre cada uno de los elementos, creando el hábito de redistribuir competencias, promover la participación de los distintos sectores y actores sociales, con miras a construir una educación con verdadera calidad académica.

Bajo este enfoque, Morera (2000) expone que el buen gerente debe asegurar que la organización tenga un futuro prospectivo de la gestión gerencial, considerando que los nuevos esquemas gerenciales son reflejos de la forma cómo la organización piensa, siente y actúa. Por ello, se exigen entre otros aspectos: docentes que sean capaces de construir conocimientos dirigidos a alcanzar los objetivos organizacionales; desarrollar un proceso flexible ante los cambios producidos; una

estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión creadora de un ambiente laboral armónico; un sistema de recompensa basado en el éxito compartido con sus semejantes; y un equipo de trabajo con alto desempeño para ejecutar las acciones de la institución.

Con relación a los argumentos planteados, a medida que avanza el siglo XXI, las organizaciones se debaten en la urgente necesidad de orientarse hacia nuevos rumbos, como por ejemplo, fijar las metas e integrar a todos los miembros, razón por la cual, el gerente debe conjugar su capacidad de líder con la toma de decisiones y la ejecución de las funciones gerenciales.

A tal efecto Mendoza (2001), ofrece algunos elementos importantes para adaptar nuevas herramientas gerenciales al perfil del gerente educativo: misión directiva, visión compartida, técnicas de dirección, el liderazgo como forma de dirigir, la dirección en línea, procedimientos que se convierten en puntos referenciales para incentivar la transformación del entorno educativo, incidiendo directamente en los sistemas de gestión, dirección y organización. Este modelo propuesto concibe la gerencia como un proceso de cambio, en el cual, los directivos son considerados participantes principales y no simples administradores de documentos.

De acuerdo con este enfoque, puedo señalar que la preparación del directivo del siglo XXI será diferente a los conocimientos puestos en práctica en la gerencia tradicional. En consecuencia, el conocimiento y las formas de trabajo varían: idiomas, estudios, conocimientos informáticos, capacidad de comunicación son algunos de los aspectos necesarios para ser directivo.

Bajo este enfoque, valoro la capacidad humana como uno de los principales medios utilizados por la organización para alcanzar metas, fundamentadas en las exigencias de la sociedad postmoderna, promoviendo estrategias tendientes a compartir el poder como única vía de alcanzar, de un modo justo, el éxito gerencial en un ambiente de alta competitividad, ceñido a constantes cambios y ejecutando acciones que permitan la captación de las oportunidades y riesgos, surgidos en un entorno, cada vez más controversial.

Por lo tanto, es necesario que el personal directivo de las instituciones escolares, esté en condiciones de seleccionar las estrategias que permitan el mejor funcionamiento organizacional, a fin de lograr la contextualización de las actividades educativas; planificar claramente con el personal a su cargo, las funciones que le corresponden, delimitando su nivel jerárquico, de decisión, afrontar riesgos en la conducción de la institución, visualizando paulatinamente, con los demás integrantes, las situaciones que se presenten en el ambiente laboral y que afectan a todos los actores sociales que se desenvuelven dentro de ella.

En cuanto a los procesos gerenciales, sostenidos en una visión que trasgreda a la modernidad, en un salto a la postmodernidad, (Balza 2010) señala que: en relación al contexto de la gerencia organizacional, se requiere desmontar todos aquellos presupuestos administrativistas para conducir a las organizaciones e irrumpir en nuevos escenarios de interacción humana, no solamente para enfatizar en la relación insumo, proceso y producto sino para compartir saberes, información y conocimientos en forma colectiva, tomando en cuenta los desafíos de los cambios y la convivencia con la incertidumbre.

En otras palabras, de lo que se trata, es de establecer una ruptura con los viejos paradigmas de los modelos gerenciales antidialogales, con perspectiva disciplinar y sustentados en verdades absolutas, que como bien lo expresa Patterson (2002) trasciendan la gerencia individualista, centrada sólo en los procesos productivos y apostar por la emergencia de un carácter colectivo y socializador de la gestión con personas, para afrontar los riesgos frente a los ambientes en permanente cambio y transformación.

Lograr esta gerencia postmoderna anunciada por Patterson (Ob cit), implica recurrir a alguna de las sugerencias dadas por Styhac (2002) quien plantea que hay que incrementar el sentido de pluralidad en las organizaciones desde un punto de vista más organizativo en la praxis gerencial. Ello significa, promocionar el valor de la gerencia estratégica o situacional que le dé peso y valor a lo humano y a lo social.

Postmodernidad

Como consecuencia del desarrollo social van surgiendo otras formas de pensamiento que interpretan y explican nuevas realidades. Así, se habla de períodos históricos con prácticas sociales, ordenadas por discursos distintos. En la cultura posmoderna se acentúa un individualismo extremo, hasta el nivel del egoísmo más atroz, en un "proceso de personalización" que abarca todos los aspectos de la vida social y que significa, según el francés Lipovetzky(1986), por un lado, la fractura de la socialización disciplinaria y, por el otro, la elaboración de una sociedad flexible basada en la información y en la estimulación de necesidades.

Por "sociedad flexible" se entiende claramente una sociedad anomica (ausencia de ley), donde han caducado los viejos y tradicionales valores. Se disuelven los valores absolutos. Ya no estamos en presencia de una moral absoluta, sino relativista, que parte del sentimiento, lo moral pasa a ser lo que cada uno siente de tal manera. Por otra parte, en la "estimulación de necesidades", se observa otra de las características del hombre posmoderno; la de satisfacer sus propios deseos, que se hacen pasar por necesidades.

Esto se manifiesta en la sociedad de consumo, sumada a un individualismo hedonista y narcisista. Al individualismo lo acompaña la ausencia de trascendencia, ya no sólo en sentido religioso, producto del proceso de secularización y desacralización de la modernidad, sino que también desaparece la trascendencia laica de una vida consagrada a un ideal, cualquiera que éste sea. O sea, una total falta de interés y compromiso para con el terreno de las ideas, propias del hombre posmoderno.

En palabras de Cerdá (2000), sostiene que, al hombre posmoderno no le interesa el proyecto histórico y globalizante de la modernidad; sigue actuando, negociando, previendo, pero el proceso en su conjunto parece ahora desprovisto de toda finalidad. Es indiferente con el pasado y sin proyectos para el futuro, vive un tipo de existencialismo hedonista, (sensualista) cuyo ambiente para dicho estilo de vida parece ser presentado por la democracia política y el liberalismo económico" (en

El desencanto weberiano en la sociedad posmoderna, p. 26 y 27). En la sociedad posmoderna no hay lugar para la revolución, ni para fuertes compromisos políticos, la sociedad es como es, y la idea de cambiar radicalmente a la misma, ya no se le ocurre a nadie.

Naturalmente, también la educación se modifica de una época a otra; después de la educación autoritaria y mecánica, que Lipovetzky atribuye a la modernidad, se constituye el "régimen homeopático y cibernético"; después de la administración imperativa, la programación opcional, a la carta, sería propia de la posmodernidad. Lipovetzky menciona que "...ya no se cree en la exigencia de una educación moral elevada, en la que inculcar principios morales superiores no es más que un objetivo marginal de la educación dada a los niños" (en *El crepúsculo del deber*, citado por Cerdá, en *El desencanto weberiano en la sociedad posmoderna*, p. 29). Cerdá menciona que: "La condición posmoderna se caracteriza por el derrumbe de las instituciones tradicionales (escuela, iglesia, familia y Estado) y por el predominio del desorden y vacío moral" (en *El desencanto weberiano en la sociedad posmoderna*, p. 29).

La Postmodernidad como concepto es vista desde diferentes perspectivas y contextos. Desde el punto de vista de la historia se presenta como una época o período de carácter histórico y que posee características que la definen y contextualizan. Hurtado y Toro (1999) explican que "la postmodernidad es una etapa histórica que configura un nuevo tipo de pensamiento sustitutivo al predominante en la modernidad" (p.42). Se identifica desde esta perspectiva como un período que inició con el ocaso de la modernidad, se instaló en la cultura occidental como respuesta a las nuevas exigencias sociales pero no tiene una fecha de finalización.

Continúan los autores afirmando, que cuando se menciona la postmodernidad, se alude a un nuevo orden civilizatorio, la nueva época, la "tercera ola" de Toffler, en la cual está presente un vacío de sentido y la desesperanza, dejando sin contenido las utopías colectivas, es una crisis del fundamento axiológico de todo occidente Colom y Mélich, (1994).

Ahora bien, desde esta perspectiva, Hurtado y Toro (ob. cit.), puntualizan que la postmodernidad se presenta en lo social con algunas dimensiones importantes como las siguientes: a) desaparición del eurocentrismo como eje de la cultura occidental y surgimiento de otros centros de cultura en el mundo; b) aparición de un nuevo modelo de sociedad mundial; c) redimensionamiento del capitalismo; d) nueva realidad ante la avasallante penetración de los medios de comunicación; e) diversidad de culturas e ideologías y f) religión integrada de conceptos antagónicos.

Otros autores, como López (1995) centran su análisis en la transformación que se da en las estructuras piramidales que caracterizan a las organizaciones de la modernidad. Ahora bien, plantea el precitado autor, que estas estructuras están cambiando a una forma más aplanada, en la cual juega un gran papel la nueva tecnología.

Según esta óptica, mi posición es que en las organizaciones educativas postmodernas, el trabajo se ha ido convirtiendo de tareas, en procesos flexibles, los cuales son creados por las personas en su comunicación dentro de las organizaciones y con otras que forman parte del entorno incierto, haciendo que cambie su estructura piramidal.

Como hemos visto, un cambio en la organización, trae una transformación en la ética, en la racionalidad, en el ser humano y por lo tanto, en el discurso. Es por ello que describimos a una nueva época, cuyas características son resumidas por López (ob. cit.) de la manera siguiente: organizaciones aplanadas, nuevas coordenadas, ética comunicativa, racionalidad dialógica; sujeto deliberante; discurso metafísico cualitativo, subjetivo. Al definir algunas de estas características, visionamos las siguientes afirmaciones: organizaciones aplanadas: sistemas de comunicación o redes de información, por lo tanto, pierden sus líneas verticales de mando.

Otra característica son las nuevas coordenadas: el aplanamiento de la organización hace coincidir en una sola coordenada tempo-espacial, en la cual se da el movimiento sin desplazamiento. De la misma manera, la ética comunicativa o dialógica: el ser humano ya no se realiza en la obediencia sino en la comunicación.

Surgen las teorías de Calidad Total y Reingeniería y una nueva idea de justicia, es una ética de la diversidad del individuo.

Se encuentra también la racionalidad dialógica: se desecha la noción de objetividad y la ciencia se plantea como su objetivo, la búsqueda del conocimiento, que es histórico y transitorio, Montero, (1992). Las ciencias sociales trabajan con las elaboraciones del ser humano, es decir, los símbolos y se expresan mediante el lenguaje en la comunicación dada en la intersubjetividad.

De la misma manera, el sujeto deliberante, cada vez más participativo. Otra de las características es la crisis antropológica: surge el individuo que se observa a sí mismo, busca la realización individual y el pensamiento complejo fundamentado por Morín (1994) que permite pensar las ambivalencias y las incertidumbres, superando las insuficiencias del orden disciplinario y compartimentado. Una última característica es el discurso metafísico, cualitativo o subjetivo de lo real: los cambios que se dan en las organizaciones nos remiten no a un mundo estable y regido por leyes universales, sino a uno de caos o de probabilidades.

Bajo este marco de inestabilidad dinámica, las organizaciones educativas atraviesan un constante escenario lleno de turbulencias, cambios vertiginosamente acelerados y discontinuos, que vienen, a su vez, en compañía de eventos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, asfixiando y frenando el desarrollo normal en nuestro país.

Estos procesos conducen a generar nuevos caminos que brindan una mejor trayectoria a las organizaciones educativas a lo largo del camino labrado históricamente en nuestra nación, que no puede ser otro, según mi criterio, que la excelencia de la educación y su humanización para hacer de los hombres, seres felices, en estrecha comunión con el otro, a quien reconoce, anulando las islas, los individualismos, para convertirse sólo en nosotros, un colectivo constructor del conocimiento.

En este sentido, nuestra realidad en cuanto a la situación de las llamadas organizaciones educativas, en el área gerencial de Venezuela, presenta una disonancia

entre la formación del ser humano que se requiere para el desempeño gerencial y la ejecución de éste en las organizaciones educativas actuales.

A tal efecto, Sáez (1985), infiere que las mismas son constructoras y generadoras de conocimiento; selectoras de contenidos informativos; evaluadores de recursos mediáticos; proporcionadora de competencias y habilidades para aprender y aprender a desaprender, socializadores y complementadoras de los saberes familiares.

Al respecto, Muñoz y Berrios. (1989), la consideran como una unidad social creada con la intención de alcanzar metas específicas con fines claramente determinados por la sociedad. Los autores anteriormente descritos coinciden en que las organizaciones educativas juegan un papel fundamental en el desarrollo y formación de nuestra sociedad, por lo que tienen como fin último alcanzar metas específicas en pro de desarrollar habilidades y conocimientos, en función de la realidad social existente.

Sin embargo, debido a que estas organizaciones son complejas y específicas, se mantiene un sistema de orden patriarcal, a través del cual, se establece una estructura jerarquizada, en donde el control de los individuos y de los grupos es ejercido por una élite de los más expertos. Naranjo (2007), puntualiza que la circunstancia existente no permite la evolución natural de la organización, en contraste con lo que ocurre con el resto de las organizaciones sociales.

Como respuesta a lo manifestado anteriormente en el discurso, precisamos revertir dicha realidad, pues podría estar afectando a ciertos centros educativos, a través de lo que podríamos llamar “un cambio liderado”, lo cual permite que las personas se involucren efectivamente en él, lo asuman de manera personal, y lo transmitan a toda la organización. Fernández (Ob Cit).

Por consiguiente, coincidiendo con Gairín (1998), es posible advertir ciertos factores restrictores que obstaculizarían el cambio en los centros educativos, y, por ende, la apertura al aprendizaje.

TERCER ESCENARIO

EL PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

Todo investigador debe elegir su tópico de estudio y la manera pertinente de abordarlo, en mi caso particular, fui categórico dirigirlo hacia la temática de los estilos gerenciales, tomando en consideración, que para construir ese conocimiento, será necesario intercambiar saberes, experiencias y relacionarse directamente con los actores sociales. Es decir, mantener intercambios subjetivos con el personal directivo, coordinadores y docentes, que hacen vida activa en el escenario educativo a estudiar, caso específico de la U.E.N “José Gil Fortoul”, con la intencionalidad de indagar en su pensamiento y sentimiento, en su esencia misma, y en su condición subjetiva.

En consecuencia, asumiré la investigación cualitativa por su congruencia con este estudio; por eso, al parafrasear a Márquez (ob. cit.), focalizo que el propósito de la investigación cualitativa la orienta a entender y comprender: significados, acciones sociales, aceptaciones, rechazos, apropiaciones, creencias, saberes, interpretaciones y significaciones; desde la propia perspectiva de los/las actores/as sociale. Sandín (Ob cit.), la define como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

Al respecto, Galindo, (1998), enfatiza que los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para poder comprender cómo ven las cosas, debido a que la conducta humana, lo que la persona dice , hace y siente, es producto del modo en que define su mundo; es decir, es el resultado de su cosmovisión.

Al considerar los supuestos teóricos de los autores mencionados, interpreto que los seres humanos por naturaleza, disponen de múltiples procesos simbólicos de

comunicación, incluyendo el lenguaje verbal-hablado, escrito, el gestual y las imágenes, procesos a través de los cuales otorgan signos, sentidos, significados y símbolos a los fenómenos sociales, por lo cual, es pertinente utilizar la investigación cualitativa en el desarrollo de este estudio, por cuanto posibilita acercarme a la vida social de los actores socioeducativos en su medio natural.

Por tal razón, durante el proceso de indagación, me propongo comprender a las personas dentro del marco de su propia realidad y contexto, sin dejar de reconocer la complejidad de la vida humana. Dentro de este marco de referencia, tendré la posibilidad de interactuar con los actores socioeducativos de manera flexible y armónica, con el uso del lenguaje y los sentidos como recursos fundamentales para penetrar en sus vidas; esta aproximación me proporcionará una base sólida para investigar, con los actores educativos la gestión gerencial, de acuerdo a su perspectiva como versionantes, en su ambiente de trabajo: la Unidad Educativa Nacional “José Gil Fortoul”.

Lo anterior me conduce a tomar una postura investigativa coherente con la investigación cualitativa, por tal razón para ello me planteo tres (3) interrogantes, apoyándome en los señalamientos de Guba y Lincoln (1990) y Angulo (1995), quienes señalan que los paradigmas pueden ser caracterizados, según la manera en que sus representantes responden a tres (3) preguntas.

Estas tres interrogantes responden a las dimensiones del conocimiento: ontológico, epistemológico y metodológico. En este devenir investigativo, sus respuestas darán cabida a las perspectivas que dirigirán este estudio. Así en el plano ontológico preguntaré: ¿Cómo es la naturaleza del fenómeno a estudiar?; Para orientar mi plano epistemológico me preguntaré: ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre el que conoce (investigador) y lo cognoscible (susceptible de ser conocido)?; y, para entablar el camino del abordaje metodológico: ¿Cómo deberá el investigador proceder en la búsqueda del conocimiento?

Plano Ontológico

Mediante el abordaje de este plano, buscaré responder la interrogante relacionada con la forma y la naturaleza de la realidad social y natural, por considerarla dinámica, global y cimentada en un proceso de interacción de sus protagonistas entre sí y con ella, en mi caso particular, estudiaré la cosmovisión del docente directivo, mediante la voz de sus actores sociales en el ámbito de la Unidad Educativa Nacional “José Gil Fortoul”. Concerniente a tal realidad, sustentada en las interrelaciones, percepciones, acciones e interacciones con los actores del fenómeno (Directores y Coordinadores) entre sí y con el escenario donde accionan cotidianamente.

De esta manera, se constituirá el fenómeno por conocer u objeto cognoscible; en otras palabras, la realidad que quiero desentrañar o describir, cómo acontecerán las cosas en ese escenario, desde la comprensión de sus protagonistas. Con la intencionalidad de comprender la naturaleza de lo inteligible, me apropiaré de una ontología subjetiva e intersubjetiva. En concordancia a lo expuesto, Márquez. (2006), Señala: ...”la subjetividad nace no de la intimidad sino de un relacionismo complejo y actuante con los otros y lo institucionalizado. La subjetividad recoge toda la carga anímica, volitiva, afectiva, cognitiva del sujeto en franca y compleja interacción social con los otros actores”. (p.186)

Es decir, es un conocimiento que surge de lo subjetivo (intrasubjetivo) e intersubjetivo, tal y como son verdaderamente vividos por sus actores sociales, sin manipulación ni generalizaciones estadísticas. Son los versionantes los que, con sus opiniones, y las relaciones intersubjetivas que se establezcan, construirán y generarán conocimientos individuales y colectivos.

Por lo que estaré en un proceso marcado por la subjetividad y la intersubjetividad, siendo competencias inherentes a un grupo social, generando nuevos saberes que son pertinentes sólo a esa colectividad temporal, es decir son constructores de su realidad a través del uso del lenguaje, con el cual narran sus vivencias en la cotidianidad.

Esto se debe a que las acciones humanas le confieren significado a esas acciones; como bien lo expresa Sandín (ob. cit.), la praxis humana se concibe por los significados que les confieren las personas que las realizan y no por las explicaciones causales. Por tanto, las realidades existen en forma de construcciones mentales múltiples, basadas socialmente en la experiencia, son específicas y locales, dependientes en su forma y contenido de los actores que la sostienen.

Al respecto Schutz, (ob cit.), señala que el contexto primordial de la acción social es el mundo de la vida, debido a que es en él donde las personas emprenden acciones, apoyadas por proyectos y caracterizadas por intenciones determinadas. Desde esta perspectiva, la acción es entendida como la conducta intencionada realizada por el agente; en cambio el acto es definido como la acción cumplida. Por tanto, el mundo de la vida cotidiana es el escenario y también el objeto de nuestras acciones e interacciones.

En otro orden de ideas, Giddens, (1994), plantea que en la actualidad se suceden cambiantes dinámicas socioculturales, entre ellas destacan la creciente globalización del ámbito público y la simultánea fragmentación de los espacios personales, aunadas a la progresiva apertura a una noción de sujeto compelido a tomar decisiones sobre su propio destino. Indivisas, unas con mayor o menos impacto, colocan en tensión las ideas de subjetividad e intersubjetividad y les otorga una particular relevancia. Ambas perspectivas se encontrarían unidas, a través del rol que juegan los ingenios culturales (dígase de los significados y significantes construidos socialmente), tanto en la organización del pensamiento como en la regulación de las interacciones sociales.

Con relación a lo expresado, percibo que la ontología subjetiva (intrasubjetiva) e intersubjetiva viene a ser la naturaleza de la acción de los actores sociales (directivos y coordinadores) en él un mundo de vida de la U.E.N” José Gil Fortoul”, como estos sujetos actúan desde sus espacios de pensamiento, construcciones y creencias a interrelaciones con el resto de los actores en los estadios de la gestión gerencial. Esta ontología subjetiva e intersubjetiva, se expresa en cómo construyeron

entre todos, como grupo, los significados lingüísticos de las dimensiones de este proceso gerencial, desde su acervo de saberes en su red comunicacional.

Plano Epistemológico

Como sujeto epistémico, me acercaré a estudiar el fenómeno comprensible de la gestión gerencial en el escenario de la U.E.N “José Gil Fortoul”, me tocará esclarecer la manera en que me relacionaré con él, buscaré comprender y explicar cómo se construye el conocimiento, cuáles son los criterios que determinan su importancia. Es así, como en este espacio de pensamiento, concuerdo con Sandín (ob. cit.), quien afirma que “cada postura epistemológica es un intento de explicar cómo obtendremos un determinado conocimiento de la realidad y qué status se debe asignar a las interpretaciones que realizamos y las comprensiones que alcanzamos” (p.48).

Siguiendo los criterios de la autora fundamentaré esta investigación en el plano epistémico del Construcciónismo Social, el cual según Crotty (ob cit.), es una visión orientada a la generación colectiva de significados, centrando su atención hacia el mundo de la intersubjetividad compartida y lo que conduce a la edificación social del significado y del conocimiento colectivo.

Asimismo, este teórico refuta la idea de la existencia de una verdad objetiva esperando ser descubierta, en contraste en esta corriente, la verdad o el significado lingüístico emerge a partir de nuestra interacción con la realidad, por cuanto es imposible que exista un significado sin la participación de una mente y éste no se descubre sino que se construye.

Para Gergen (ob cit), las significaciones, el sentido de sí mismo y las emociones tienen su génesis en un contexto intrínsecamente relacional: no solamente el *yo* y el *tú* se exteriorizan en el seno de los diálogos permitidos por las relaciones humanas, sino que la identidad es producida por las narraciones que emergen producto de los intercambios comunes, remitiendo, las narraciones del yo a las relaciones sociales; más que a las elecciones individuales, mediante esta óptica inclusive las emociones

incumben a modos de funcionamiento social, porque ellas están insertas en secuencias y escenarios comunes.

De acuerdo con este teórico, el Construccinismo Social pretende explicar cómo las personas llegan a describir, explicar o dar cuenta del mundo donde viven; es decir, está determinado por la cultura, la historia o el contexto social, en cuyo estadio los términos con los cuales percibimos el mundo son artefactos sociales, frutos de intercambios entre el colectivo, históricamente situados. Asimismo, el proceso de entender no está dirigido automáticamente por la naturaleza, sino que resulta de una empresa activa y cooperativa de entes en relación.

En consecuencia, el construccionismo se hace partícipe de la tradición del conocimiento individual, en tanto que existe una ontología del sujeto que conoce y el mundo que es construido. En el construccionismo, los conceptos con que se denominan tanto el mundo como la mente son constituidas desde las prácticas discursivas, aquellas están integradas en el lenguaje, por lo tanto son conceptos siempre en negociación. Los aportes construccionistas, en general, serían contrarios a las formulaciones fijas y finales, inclusive aquellas que ellos mismos elaboran en proceso recursivo.

En cuanto al reconocimiento de la naturaleza histórica de la realidad social: lo que las prácticas sociales son, en un momento dado, es indisociable de la historia de su producción, por otra parte, la propia historicidad de la realidad le asigna un carácter procesual, por lo que no se puede separar proceso y producto. Así, el asumir estos principios, implica aceptar el carácter construido, constituyente, procesual tanto de la realidad social como de los conocimientos que acerca de ella se elaboran. En concordancia con ello, el conocimiento que se genere es el que centre su desarrollo en la persona, en sus experiencias previas de las que realiza nuevas construcciones mentales, que luego van a producir más razonamientos intelectuales.

Ahora bien, bajo esta posición filosófica se entiende que todo conocimiento humano no es recibido en forma pasiva ni del mundo ni de nadie, sino que es procesado y construido activamente. Además, la función cognoscitiva está al servicio

de la vida, de la ciencia, es una función adaptativa, y por tanto, el conocimiento permite que la persona organice su mundo experiencial y vivencial.

Es de esta manera, que en la compleja organización cultural de los grupos sociales, las formas concretas de la vida se componen de signos, símbolos y significados con orientaciones diversas; el mejor ejemplo de un sistema simbólico es sin duda el lenguaje, pues a través de él construimos colectivamente la realidad social en la que vivimos. Así, me permitirá comprender algunos de los mecanismos involucrados en el proceso de transmisión cultural de este universo, siempre desde la intencionalidad de comprender e interpretar la gestión gerencial en las organizaciones educativas, para así construir una teoría en la U.E.N “ José Gil Fortoul”, desde la acción de los actores socioeducativos.

Plano Metodológico

En este plano se indican las distintas vías o formas de investigación de la realidad, adoptaré la fenomenología y la hermenéutica. La primera iniciada por Husserl e impulsada principalmente por Heidegger, (1995), quienes consideran que en dicha teoría lo importante en el conocimiento de la realidad humana es *la esencia del ser*, antes que el estudio de los hechos (del qué y por qué). Por su carácter interpretativo, otorgará relevancia a la experiencia subjetiva inmediata como base de conocimiento.

Para estos teóricos, la fenomenología es una parte de la filosofía que analiza y estudia los fenómenos proyectados a la conciencia, es decir, las esencias de las cosas; que aborda la relación que se establece entre los hechos (fenómenos) y el ámbito donde se hace presente esta realidad (psiquismo, la conciencia). Esto trae como consecuencia, que lo que vemos no es el objeto en sí mismo, sino cómo y cuándo es dado en los actos intencionales. El conocimiento de las esencias sólo es posible, obviando todas las presunciones sobre la existencia de un mundo exterior y los aspectos sin esencia (subjetivos) de cómo el objeto es dado a nosotros.

Ahora bien, este proceso se conoce como epoché, denominación que le otorgó Husserl (citado en Gutiérrez, 1994), padre de la fenomenología y se le caracteriza por poner entre paréntesis las cosas; es decir, ir a las cosas mismas. Este autor, aporta el método de reducción fenomenológica para eliminar la existencia de objetos externos.

De este modo, el método fenomenológico, toma por real todo aquello que es pensado de manera clara y distinta, y puesto en perspectiva temporal. Así, hoy se habla de una psicología, una politología, una historiología fundamentadas explícitamente por el mismo, y se trabaja en un desarrollo de las ciencias matemáticas y físicas, por mencionar algunos ejemplos. En este sentido, se aboca a la perspectiva de los actores objeto de estudio; según Martínez, (ob cit.), “se da primacía a la experiencia inmediata, como fundamento del conocimiento hacia la búsqueda de los significados que los sujetos otorgan a su experiencia” (p. 33).

Por consiguiente, las personas poseen un conjunto de teorías, valores, creencias, intereses, que influyen en la manera de ver las cosas y razonar; por lo tanto las mismas son significativas y es pertinente reflexionarlas como primicia para aclarar su influencia en la investigación. Aunado a la fenomenología, utilizaré la hermenéutica como corriente teórica del interpretativismo, la cual permite al investigador describir las construcciones individuales tan precisas como éstas sean posibles.

Para este proceso recurriré a la hermenéutica como método de análisis, apoyándome en lo planteado por autores como: Martínez (1999, p.36), considera la hermenéutica como un proceso interpretativo que va del todo a las partes y de las partes al todo, tratando de buscar el sentido; concebido y diseñado especialmente para el descubrimiento, la comprensión y la explicación de estructuras o sistemas dinámicos que se dan en los seres humanos o en la organización y dinámica de los discursos o cualquier otra expresión de la vida psíquica.

Por su parte, Ricoeur (1969, p.24), propone la hermenéutica como el método más apropiado para las ciencias sociales; porque el mismo trata de introducir al investigador por medio de la interpretación, en un proceso de ir y venir del todo a las

partes y viceversa, buscando estructurar una interpretación coherente del todo. Es una espiral que va cambiando de dirección a cada paso, aumentando el nivel de penetración y profundidad de la construcción social en estudio.

Finalmente Sandín . (ob.cit.p.18) indica que este método es indispensable y prácticamente imprescindible, cuando la acción o comportamiento humano se presta a varias interpretaciones. Bajo esta mirada, consideré que en las acciones humanas la interpretación del comportamiento no siempre es tan evidente, por lo que este método es un aliado general para poder lograr la comprensión del fenómeno a estudiar a partir de su sentido global, como una totalidad compleja y holística

El aspecto dialéctico de la hermenéutica, admite comparar y contrastar las construcciones individuales existentes, incluyendo el investigador, de manera que cada versionante deberá confrontar las construcciones de otros y elegir acuerdos con ellos. Sandín (ob cit). En definitiva, el estudio fenomenológico- hermenéutico intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando.

De allí, la importancia de que el investigador se interne en la forma de vida de los actores que son objeto de estudio, para poder tener acceso a las visiones fenomenológicas de los mismos y llegar a conocer la realidad con todas sus interacciones, acciones y significados, en relaciones dialógicas que se establecen en contextos particulares con otros miembros.

En este sentido, las estrategias y técnicas que se adapten a este tipo de estudio para que guíen el proceso de investigación de recolección de información hasta el análisis e interpretación de los mismos será la entrevista a profundidad a los actores sociales. Asimismo, el análisis de registro y documentos como también las grabaciones sonoras en este caso, director y coordinadores que laboran en el Liceo Bolivariano “Lisandro Alvarado” del municipio Iribarren, estado Lara.

Categorización, Triangulación y Credibilidad

Como investigador y asumiendo la investigación cualitativa, para facilitar el proceso de corroboración , contrastación, contaré con una técnica valiosa: La triangulación de diferentes teorías con diferentes fuentes de información, perspectivas captadas de los actores sociales, así como el recurso de las grabaciones de audio, que de acuerdo con Martínez (2010), me permitirán observar y analizar los hechos repetidas veces en las entrevistas realizadas a los actores sociales, así como sus grabaciones sonoras.

Atendiendo a estas consideraciones, procederé a la integración de categorías emergentes, la cual derivará del hecho de identificar los significados, frases o fragmentos más relevantes del discurso que serán agrupados, conceptualizados, y codificados, con un término inequívoco con el propósito de configurar un conjunto de significados construidos por los actores sociales acerca de la problemática estudiada.

La técnica de la triangulación, orienta el proceso que amplía el ámbito, densidad y claridad de los constructos teóricos y los relaciona para ser examinados. Así Martínez (Ob. cit), la define como la herramienta heurística de gran eficacia utilizada en de la ciencias humanas la cual consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno.

En la presente investigación, consideraré la triangulación con actores sociales, la cual tendrá como propósito asumir las categorías develadas desde las voces de los diferentes actores sociales, los directivos, jefe de seccionales del U.E.N José Gil Fortoul implicados en el fenómeno de estudio.

Dada las características de la investigación, la credibilidad se determina con apego a los criterios propios de la metodología cualitativa, según Martínez (Ob cit) , se juzga por el grado de coherencia interna en los resultados y por la ausencia de contradicciones con resultados de otras investigaciones o estudios bien establecidos.

Por su parte Rusque (2007), establece tres criterios de credibilidad en el plano epistemológico: validez aparente (se basa en la evidencia de los datos observados), validez instrumental o pragmática (se manifiesta cuando un procedimiento puede demostrar que las observaciones realizadas, contrastadas con otras generadas en un procedimiento alternativo pueden considerarse válidas) y la validez teórica como la correspondencia ente la teoría y los hechos.

Criterios Para Tomar Los Actores Sociales

Los sujetos involucrados en el presente estudio fueron seleccionados atendiendo a criterios bien definidos; entre ellos: ser docente especialista con curso de cuatro nivel o postgrado, haber ocupado cargo de Coordinador o Dirección, por lo menos cinco años, tener por lo menos quince años de experiencia en el ámbito educativo, interés y disposición para participar en la investigación a realizarse. Entre los actores sociales seleccionados están: un director, un subdirector y dos coordinadores de seccionales; todos adscritos a la U.E.N. “José Gil Fortoul”.

CUARTO ESCENARIO

INTERPRETACIÓN INTERSUBJETIVA DE LAS EXPERIENCIAS VIVENCIALES DE LOS ACTORES SOCIALES

Hallazgos Develados

Al iniciar mis pasos investigativos, jamás imaginé de las vivencias que emergieron en esta travesía, y me preguntaba el cómo organizar la información, codificarla y representarla en matrices, en esquemas donde develaron los significados subyacentes acerca del fenómeno estudiado para interpretarlos y construir luego, una aproximación teórica sobre las bases de las categorías que emergieron.

Todo este transitar para tener una cosmovisión de la información fue un proceso apasionante, por cuanto se integraron las experiencias, saberes y significados, creencias desde la intersubjetividad originada por la dialogicidad de los actores sociales acerca de la formación en valores para el logro de una ciudadanía responsable, lógicamente sobre la base de mi experiencia y el conocimiento de la temática investigativa.

Considero importante señalar en esta fase, como lo afirma Morse (2003), que en “los estudios cualitativos, la misma naturaleza del trabajo requiere que el investigador cree una estructura que encaje en la información, sin embargo sostiene que, no se pueden explorar todos los caminos y hay muchas direcciones o vías por donde continuar.” (p. 17)

Partiendo de esta realidad, proseguí a la organización de las voces de los actores para luego transportar la información de manera reflexiva al discurso escrito, y así organizarlo de manera sistemática para posteriormente categorizar y

facilitar la triangulación o contrastación entre las opiniones, con el propósito de apreciar las coincidencias y divergencias.

En el proceso dialéctico vi un acercamiento ameno y cordial, allí expliqué la intencionalidad de la investigación y los actores sociales expresaron sobre el estilo gerencial del docente directivo desde una perspectiva postmoderna como parte de una gestión escolar que se ve debilitada por no tomar las decisiones correctas y por no tomar en cuenta a sus gerenciados como parte de su equipo.

De la misma manera, los actores expresan que la cosmovisión del docente directivo se ve afectada puesto que no cuenta con las herramientas necesarias para contar con una gerencia equilibrada que permita el buen de desarrollo dentro de la organización.

La actitud del directivo ante los problemas a juicio de los actores entrevistados es de indiferencia, poco conocimientos de la gerencia , permisivo, autócrata , por tanto, se den contar con gerentes preparados que permitan corregir esas debilidades, de transformar su praxis, de tal manera de llevar a cabo una gestión exitoso en pro de quienes hacen vida en la institución .

Como puede visualizarse en el cuadro 1, la técnica de la entrevista a profundidad reflejó Once categorías emergentes y sus respectivas subcategorías, identificadas de tal manera: **GESTION DOCENTE** rojo, **ESTILO GERENCIAL** azul **FORTALEZA** azul oscuro, **ENFOQUES GERENCIALES** anaranjado, **ESTILO GERENCIAL HUMANISTA** negro , **ENFOQUE GERENCIAL HUMANISTA** purpura , **ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL** amarillo oscuro , **ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO** azul aguamarina , **PERFIL DEL ESTILO GERENCIAL DIRECTIVO** verde oliva, **PERFIL DEL DOCENTE DIRECTIVO** gris , **COSMOVISION POSTMODERNA DEL DOCENTE DIRECTIVO** verde

Cuadro 1

Categorías emergentes y sus respectivas subcategorías

CATEGORÍAS EMERGENTES	SUBCATEGORÍAS	COLOR
CALIDAD DOCENTE	Nivel Académico	ROJO OSCURO
ESTILO GERENCIAL FORTALEZA	Desempeño gerencial	AZUL CLARO
	Estudios académicos	AZUL OSCURO
	Estilo gerencial positivo	
ENFOQUES GERENCIALES	Estilo gerencial Autoritario, Burócrata	ANARANJADO
ESTILO GERENCIAL HUMANISTA	Planifica	NEGRO
	Trabajo en equipo	
	Docente Humano	
ENFOQUE GERENCIAL HUMANISTA	Toma de decisiones	PURPURA
	Dirige, controla y supervisa.	
	Flexible	
ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL	Gestión en forma jerárquica	AMARILLO OSCURO
ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO	Clima de trabajo poco armonioso	AZUL AGUAMARINA
	Decisiones acertadas	
	Cultura organizacional	
PERFIL DEL ESTILO GERENCIAL DIRECTIVO	Líder directivo	VERDE OLIVA
	Manejo de la comunicación	
PERFIL DEL DOCENTE DIRECTIVO	Proactivo	GRIS
	Líder equilibrado	
	Visión de futuro	
COSMOVISION POSTMODERNA DEL DOCENTE DIRECTIVO	Organizaciones aplanadas	VERDE
	Respeto de jerarquías	
	Individualidad	

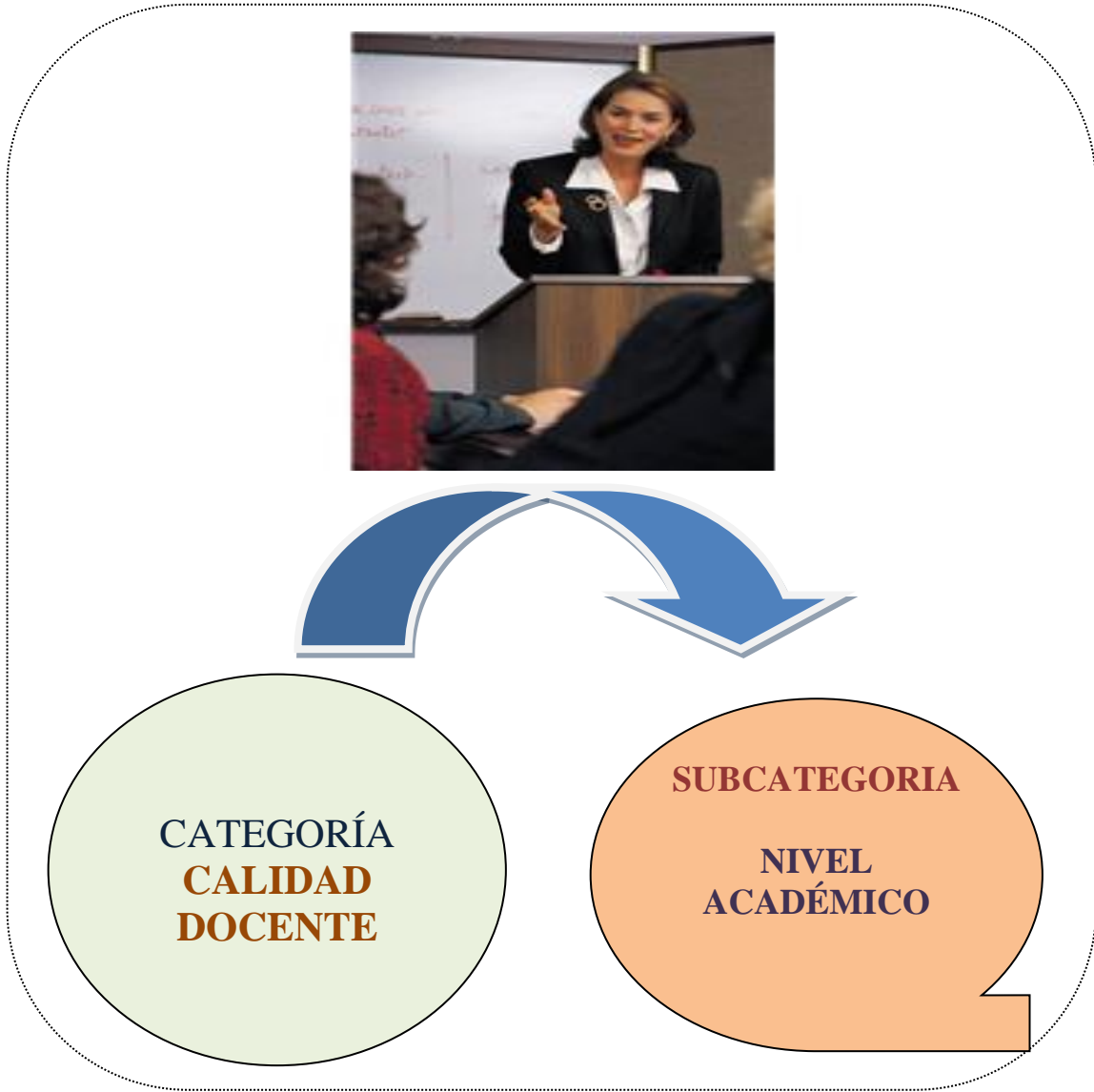
En este apartado reflejo la interpretación de los hallazgos en la frases de los diferentes actores, buscando en sus palabras semejanzas y diferencias basadas en una

misma subcategorías de análisis, tomando colores establecidos para casa una de ellas, lo que me permitió comparar e interpretar, dando origen al cuadro 2

Cuadro 2

Análisis e Interpretación de la Información

<p>CATEGORÍA: Calidad Docente Subcategorías: Nivel académico</p>	
<p>Narrativa Codificada</p> <p>La calidad de los docentes ya que todos son egresados universitarios y en algunos casos tienen maestrías. Además la experiencia constituye también una fortaleza importante para la calidad educativa. (CCDSUBCNA A1L1-7) El nivel académico se define como el estudio que posee cada docente dentro de la institución como maestría (CCDSUBCNA A1L4-5) Se define como perfil profesional que los capacita pedagógicamente para ejercer en la praxis su función docente. (CCDSUBCNA A4L7-9) También profesionales universitarios y con gran trayectoria a nivel educativo que considero es muy importante. . (CCDSUBCNA A3L10-12)</p>	<p>Contrastación</p> <p>La información tomada del aporte de los actores, se observa que en sus experiencias suelen surgir ciertas guías generales que puedan permitir el desarrollo de sus habilidades para brindar aportes que permitan un desarrollo eficaz y eficiente del capital humano en la institución, al respecto El Diccionario de Gerencia y Negocios (2015) "...la gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos se logren objetivos previamente establecidos" (p.1).</p>
<p>INTERPRETACIÓN: Es importante comprender como investigador que el gerente educativo no solo es quien dirige las tareas sino que asume un liderazgo que permita desarrollar las capacidades y potencialidades de cada uno de sus gerenciados para así no solo formar un equipo de trabajo sino que los guie al éxito de la institución del cual forman todos, logrando así todos los objetivos previamente establecidos. Así mismo es importante acotar que quienes asumen este tipo de funciones deben conducir las organizaciones de manera que sus gerenciados logren el éxito por lo que deben estar preparados académicamente y con experiencia en el campo educativo.</p>	

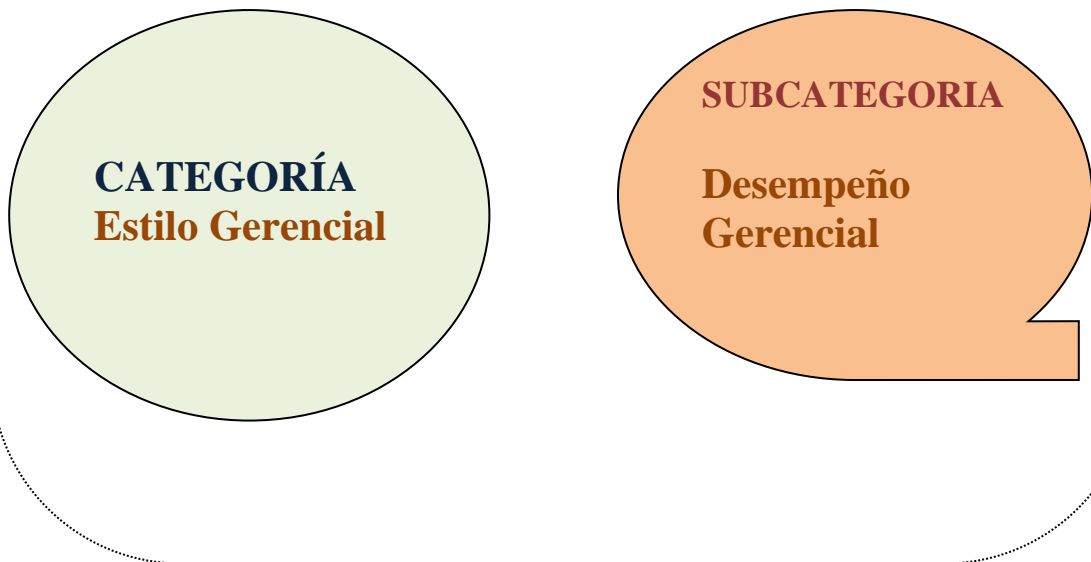


Gráfica 1. Presentación: Categoría Calidad docente. Subcategoría Nivel Académico

Cuadro 3

Interpretación de la información

CATEGORÍA: Estilo Gerencial Subcategoría: Desempeño Gerencial	
Narrativa Codificada <p>El estilo gerencial es la manera como el directivo lleva a cabo y direcciona las tareas de la institución. (CEGSUBCDG 1L18-21 Es la manera como los directivos gerencian la institución educativo y su actuación dentro del ámbito escolar. (CEGSUBCDG 3L24-25) el conjunto de actividades que caracterizan el desempeño gerencial del personal directivo de una institución y que va a influir positiva o negativamente en la calidad de su gestión. (CEGSUBCDG 4L18-21)</p>	Contrastación <p>Todo gerente educativo asume que las políticas de Estado tienen que cumplirse; sin embargo el entorno social y de manera categórica el educativo, tiene que adaptar estas políticas a las necesidades valorativas; en este caso, al aprendizaje, en donde las experiencias tanto del docente como de otros actores tienen que tomarse en cuenta para el conocimiento de la realidad existente. Al respecto Oñoro (2009), considera que "estilo gerencial parte de dos elementos fundamentales, la concepción que se tenga sobre la gerencia y el gerente como tal, el partir de estas dos dimensiones permite asumir posturas administrativas y de gestión, articulando lo social y lo estratégico.</p>
<p style="text-align: center;">INTERPRETACIÓN</p> <p>Como investigador y como docente en esta institución donde realizo la investigación, considero que, Tal como evidencian los autores señalados, el estilo gerencial está clasificado de acuerdo a la interacción y trato que posee el gerente con los trabajadores, de igual forma, con los objetivos que posea la gerencia en pro de la organización, aunque todos coinciden en su definición general, difieren en la clasificación dependiendo de la actitud que asuma cada gerente en la organización escolar la cual pueda afectar positiva o negativamente a la misma. El trabajo articulado y la gestión van a jugar un papel importante para el logro de los mismos.</p>	

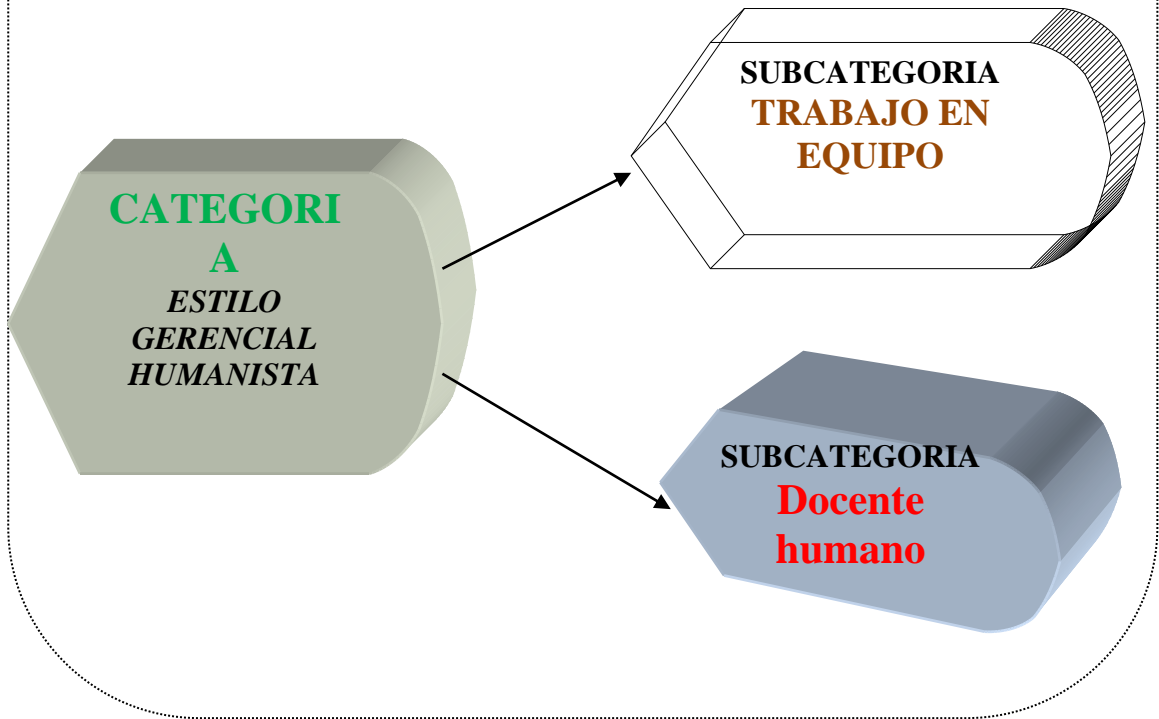


Gráfica 2. Presentación: Categoría Estilo Gerencial. Subcategoría Desempeño Gerencial.

Cuadro 4

Interpretación de la Información

CATEGORIA: ESTILO GERENCIAL HUMANISTA	
Subcategoría: Trabajo en equipo, Docente humano	
Narrativa Codificada	Contrastación
<p>Para mí es aquel donde toma en cuenta al sus gerenciados para la planificación y toma de decisiones, así como la articulación de las tareas a realizar, además de ver lo humano de cada uno de sus docentes. (CEGSUBTEG 1L36-41) Yo considero que ese estilo gerencial es el que nos hace falta porque ve al docente como un ser humano y no como una máquina, trabajo con su equipo y considera sus estudios a la hora de asignar cargos y no a conveniencia como se hace en este momento(CEGSUBTEG 2L37-40) Significa un estilo gerencial bidireccional, flexible, justo, equitativo, que considera las necesidades y puntos de vista del personal para tomar decisiones consensuadas (CEGSUBTEG 4L35-38)</p>	<p>La teoría humanista condensa sus planteamientos fundamentales en lo siguiente: a) La atención centrada en la experiencia humana consciente, como fenómeno primario ineludible, al estudiar al ser humano, b) Énfasis en cualidades tan profundamente humanas como la elección, la creatividad, la valoración y la auto-realización, y c) Especial aprecio por la dignidad, valor del ser humano e interés en el desarrollo del potencial inherente a cada persona. Rogers, (1980). Es decir, este enfoque considera al hombre, como esencialmente activo, capaz de manejar su vida, de asumir la responsabilidad de sus actos, de actuar con intencionalidad y promover su propio desarrollo. Esto depende más de un marco conceptual interno que de coacción de impulsos internos inconscientes o de la presión de fuerzas externas. En lo que respecta al proceso gerencial, de acuerdo a los criterios de Maslow (1991), presenta interés, por cuanto permite que el gerente desarrolle la autorrealización y autosatisfacción como necesidad básica y fundamental del hombre; lo compromete con el proceso administrativo y en el desarrollo de competencias multidimensionales que optimicen la participación de los actores en el ámbito Institucional. También, propicia en su accionar el uso de nuevas herramientas y metodologías para satisfacer necesidades y motivaciones, en la búsqueda de alternativas innovadoras que generen gerencia de alta calidad.</p>
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Es preciso considerar que en el proceso educativo los gerentes tiene tomar en cuenta al ser humano como ente que convive con sus emociones y necesidades y que en algunas ocasiones estos pudieran no cumplir con sus objetivos, sin embargo es relevante aclarar que el uso de de nuevas técnicas y motivaciones pudieran propiciar un clima armoniosos de trabajo en la organización escolar de diera como resultado el éxito de la misma, por lo tanto hay que considerar cada caso como único para así llegar a tomar las mejores decisiones que permitan la armonía en la institución escolar.</p>	

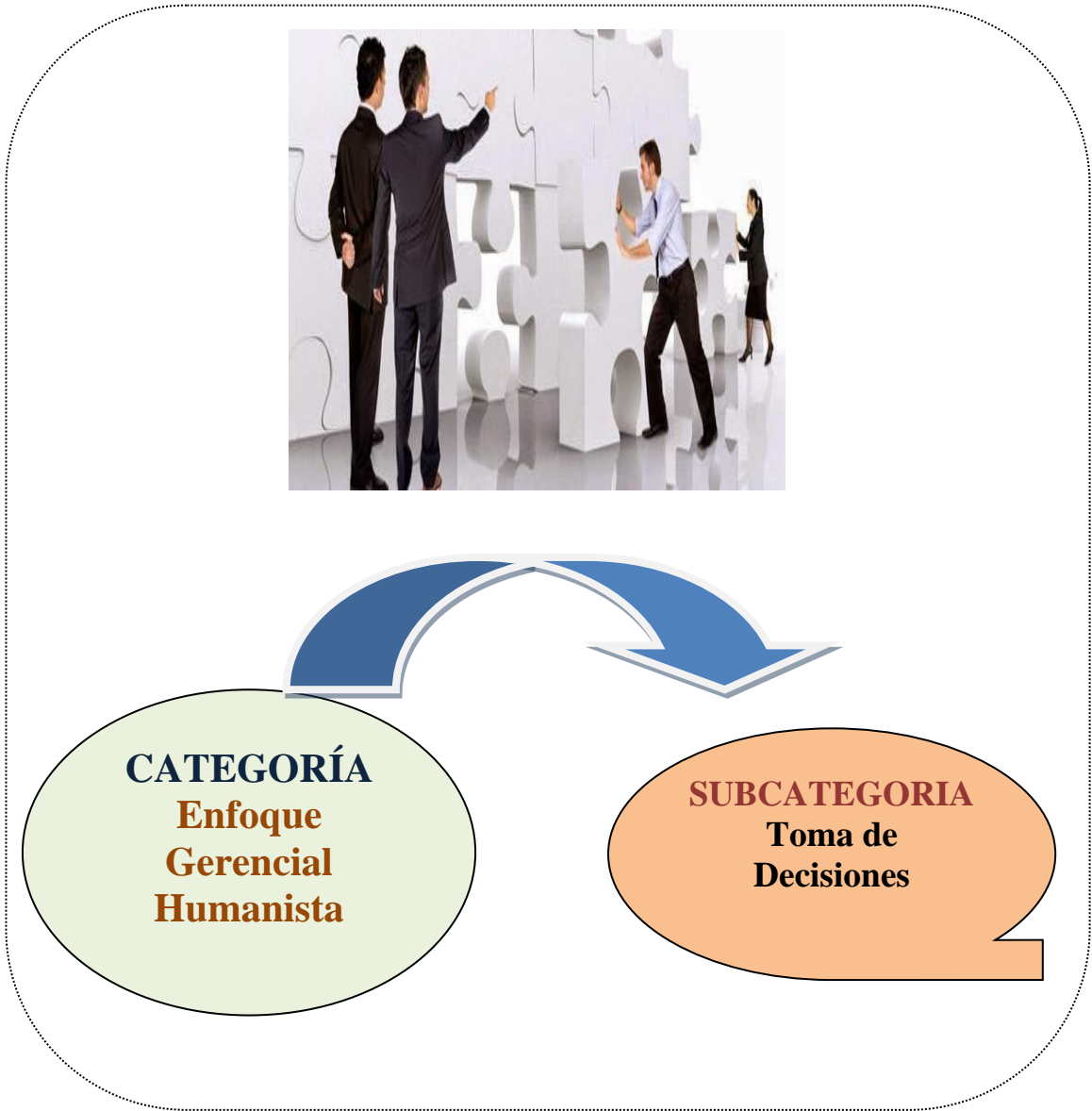


Gráfica 3. Presentación de la Categoría Estilo Gerencial Humanista. Subcategorías: trabajo en equipo y Docente humano.

CUADRO 5

Interpretación de la Información

CATEGORÍA: ENFOQUE GERENCIAL HUMANISTA	
Subcategoría: Toma de Decisiones	
NARRATIVA CODIFICADA	CONTRASTACIÓN
<p>Es aquel donde toma en cuenta al sus gerenciados para la planificación y toma de decisiones, así como la articulación de las tareas a realizar, además de ver lo humano de cada uno de sus docentes. (CEGHSUBTD 1L36-40) Es un enfoque gerencial bidireccional, flexible, justo, equitativo, que considera las necesidades y puntos de vista del personal para tomar decisiones consensuadas (CEGHSUBTD 4L35-38)</p>	<p>En el campo educativo, la gerencia es fundamental, por cuanto tiene que ver con la administración, la planificación estratégica, el conseguir un beneficio social, como lo es la formación del hombre desde el punto de vista humano, profesional y social. De allí que, el que ejerza el cargo directivo debe demostrar liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación, desarrollo de los valores, entre otros aspectos también relevantes. En tal sentido, el gerente contemporáneo debe estar guiado por una acción más humanista, que le permita cambiar sobre la marcha sus patrones de pensamiento autocrático, dependiente, poco creativo y facilitar en la organización la toma de decisiones, la posibilidad de expandir las capacidades de acción de las personas que tiene a su cargo.</p> <p>En correspondencia con las ideas antes expresadas, la gerencia se enfoca tomando los postulados de la Teoría Humanista, la cual surgió como un movimiento en protesta ante el psicoanálisis y el conductismo. Sus máximos representantes son Carl Rogers y Abrahán Maslow, quienes fueron los pioneros y principales contribuyentes de valiosos y significativos aportes sobre el comportamiento humano, presentando una visión integral, coherente y lógica, de la rica y compleja dotación del hombre.</p>
<p>INTERPRETACIÓN: Los docentes directivos deben asumir un papel fundamental en las organizaciones educativas por cuanto a la hora de tomar decisiones deben contar con un gran equipo que permita ver sus fortalezas para lograr los objetivos planteados, así mismo observar sus debilidades para corregirlas en el corto plazo para que la institución sea garante del éxito sin que este constituya un factor perturbador en las relaciones con sus gerenciados.</p>	

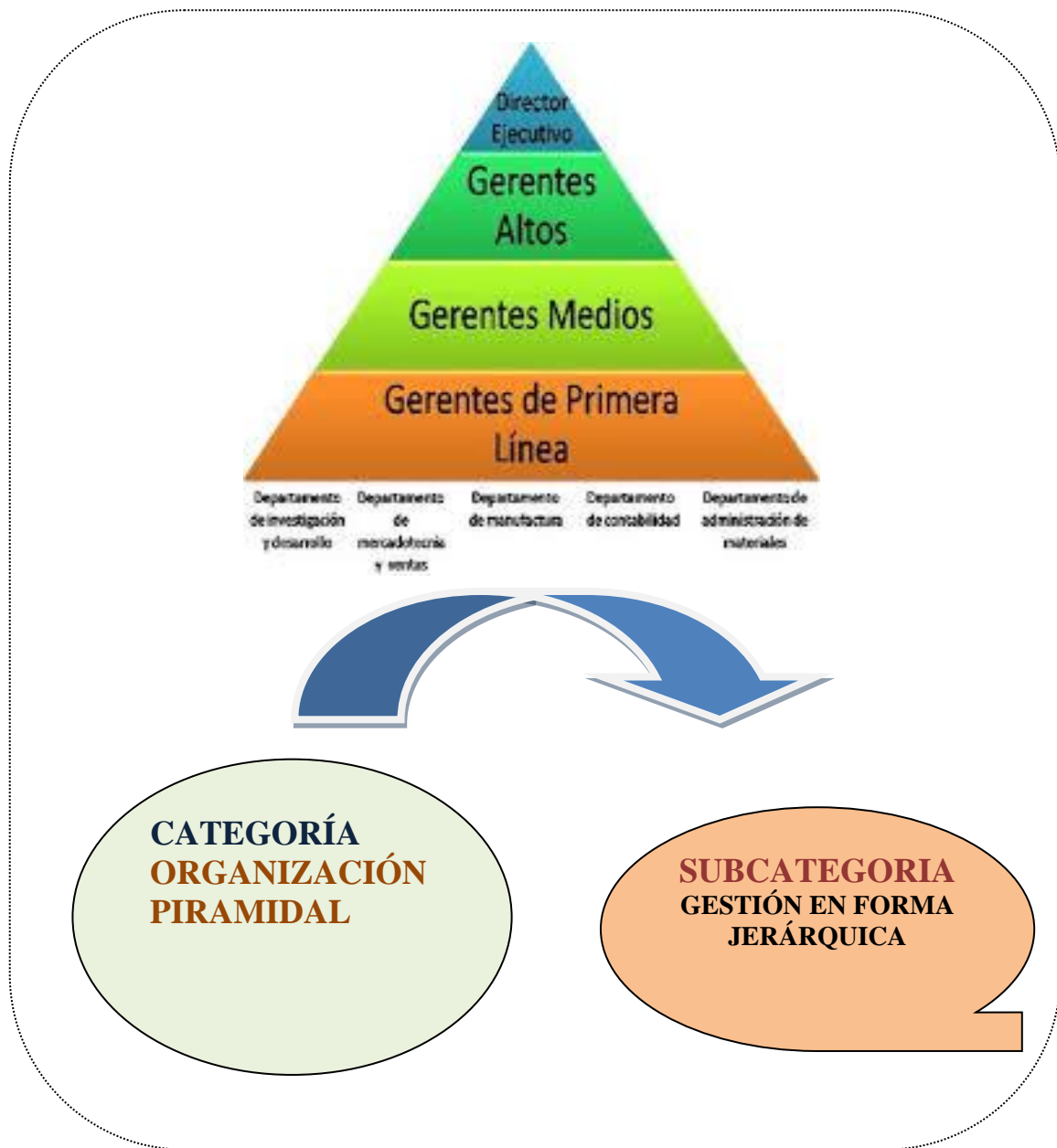


Gráfica 4. Presentación: Categoría Estilo Gerencial. Subcategoría Desempeño Gerencial.

Cuadro 6

Interpretación de la Información

CATEGORÍA: ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL	
Subcategoría: Gestión en forma Jerárquica	
NARRATIVA CODIFICADA	CONTRASTACIÓN
<p>A simple vista se observa que es una organización piramidal ya que se centra en que el docente debe acudir a su jefe inmediato para realizar solicitudes o permisos. COPASUBC GFGA1L 50-53) La organización es actualmente piramidal, no hay respeto ni comunicación entre el personal y en ocasiones se toman decisiones que no benefician a la institución. COPASUBCGFGA2L(51-53) Considero que es una organización piramidal debido a que cada quien cumple un rol específico y no se puede salir de ahí, hay que cumplir los pasos COPASSUBCAGFCAT3L(55-57)</p>	<p>Como hemos visto, un cambio en la organización, trae una transformación en la ética, en la racionalidad, en el ser humano y por lo tanto, en el discurso. Es por ello que describimos a una nueva época, cuyas características son resumidas por López (ob. cit.) de la manera siguiente: organizaciones aplanadas, nuevas coordenadas, ética comunicativa, racionalidad dialógica; sujeto deliberante; discurso metafísico cualitativo, subjetivo. Al definir algunas de estas características, visionamos las siguientes afirmaciones: organizaciones aplanadas: sistemas de comunicación o redes de información, por lo tanto, pierden sus líneas verticales de mando.</p> <p>Otra característica son las nuevas coordenadas: el aplanamiento de la organización hace coincidir en una sola coordenada tempo-espacial, en la cual se da el movimiento sin desplazamiento. De la misma manera, la ética comunicativa o dialógica: el ser humano ya no se realiza en la obediencia sino en la comunicación. Surgen las teorías de Calidad Total y Reingeniería y una nueva idea de justicia, es una ética de la diversidad del individuo.</p>
<p>INTERPRETACIÓN: En las organizaciones educativas en Venezuela la mayoría se encuentran en forma piramidal lo cual en ocasiones se constituye un obstáculo debido a que se deben cumplir con ciertas normas que lejos de beneficiar la organización las perjudican por cuanto se deben cumplir ciertos pasos para poder llegar al gerente y donde la comunicación forma un papel inequívoco a la hora que se fluya la información. El papel de Gerente hoy en día es el dialogo permanente con sus gerenciados de tal manera que conozco sus potencialidades y debilidades para así tomar los correctivos para el logro de los objetivos trazados de manera consensuada.</p>	



Gráfica 5. Presentación: Categoría Organización Piramidal. Subcategoría: Gestión en forma Jerárquica.

Cuadro 7

Interpretación de la Información

CATEGORÍA: ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO	
Subcategoría: Clima de trabajo poco armonioso, Decisiones acertadas, Cultura organizacional.	
NARRATIVA CODIFICADA	CONTRASTACIÓN
<p>En primer lugar debe tener su raíz basada en valores ya que estos son los ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituye a la vez en la clave del comportamiento de las personas- En segundo lugar, el horizonte del comportamiento gerencial viene dado por los valores para que den sentido a la actuación individual y social de las personas y explica el desarrollo cultural de las organizaciones. Los valores reflejan las creencias del medio cultural como también los principios correctos para que los Líderes sean mayores equilibrados e integrales organizados y firmes.</p> <p>CEGDDSUBCCTPADAA1L75-85). Para mi debe ser un docente humano pero tampoco permisivo que respete la antigüedad de los docentes y sus estudios académicos Debe afianzar la responsabilidad, ser proactivo, cultivar el trabajo en equipo para tomar las decisiones más acertadas.</p> <p>CEGDDSUBCCTPADAA2L80-84). Debe ser innovador, emprendedor, con disposición al cambio, con metas claras, humano, con visión de futuro, que estimule y promueva un</p>	<p>Hoy día la expresión gerencial representa un factor muy importante para construir los propósitos de la organización, por ello es necesario llevar a cabo un análisis global del ámbito organizacional, para diagnosticar las necesidades que emerjan de su seno.</p> <p>Según lo expresado por Balza (2008) "... de una sociedad donde lo único permanente es el cambio", como realidad que demanda en los gerentes un sentido ético y estético para asumir nuevas estrategias con la gente en lo ontológico, desde una visión prospectiva donde la incertidumbre aflora como principio fundamental para develar y explicar realidades vivenciales de interrelacionados en una organización, partiendo de las subjetividades construidas en esos espacios</p> <p>Desde esta perspectiva, el aspecto fundamental del trabajo gerencial es, a través de una coordinación de esfuerzos, dar directrices, controlar lo importante, supervisar y establecer prioridades, aunado a una visión de futuro desde todos los colaboradores, sólo de esta manera, surgirá la cultura inmersa en la organización.</p> <p>En este mismo orden de ideas, Campos (2000), define al buen gerente como la persona capacitada en el conocimiento profundo de la ciencia gerencial, indicando que los gerentes empíricos deben ceder el paso a los especialistas preparados sistemáticamente para conducir organizaciones, quienes tienen a su disposición técnicas y procedimientos que aumentan sus destrezas gerenciales.</p> <p>De allí, que el gerente del siglo XXI tiene la responsabilidad de promover la autoformación, enfocando su atención en las reacciones humanas, involucrándose con los demás actores educativos en un proceso de intercambio corporativo, de</p>

<p>clima organizacional óptimo y tome en consideración las necesidades y desarrollo del personal, desde el punto de vista personal y profesional CEGDDSUBCCTPADAA4L67-71).</p>	<p>ideas grupales para canalizar situaciones en las instituciones, generando un compromiso entre los directivos y gerenciados, con el propósito de conocer profundamente el campo donde está trabajando, pero debe ir más allá, debe permitir escrutar qué oportunidades o riesgos hay detrás de una decisión tomada, con la finalidad de elaborar una estrategia que responda al desafío del entorno.</p> <p>Por lo tanto, es necesario que el personal directivo de las instituciones escolares, esté en condiciones de seleccionar las estrategias que permitan el mejor funcionamiento organizacional, a fin de lograr la contextualización de las actividades educativas; planificar claramente con el personal a su cargo, las funciones que le corresponden, delimitando su nivel jerárquico, de decisión, afrontar riesgos en la conducción de la institución, visualizando paulatinamente, con los demás integrantes, las situaciones que se presenten en el ambiente laboral y que afectan a todos los actores sociales que se desenvuelven dentro de ella.</p>
--	---

INTERPRETACIÓN: Los estilos gerenciales del docente directivo juegan un papel importante dentro de la organización educativa puesto que ellos en conjunto con sus gerenciados deben seleccionar las estrategias más idóneas para que la institución logre sus objetivos, deben ser capaces de propiciar un ambiente de trabajo que les permita el mejor desempeño dentro de sus áreas de trabajo, así mismo propiciar una cultura organizacional que los conlleve a tomar las decisiones más acertadas para obtener el alcance de sus metas, para ello deberá contar con las habilidades y fortalezas de cada uno de sus gerenciados.



**CATEGORÍA
ESTILO
GERENCIAL
DEL
DOCENTE
DIRECTIVO**

**SUBCATEGORIAS:
CLIMA DE
TRABAJO
DECISIONES
ACERTADAS
CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Gráfica 6. Categoría Estilo Gerencial del Docente Directivo. Subcategorías: Clima de Trabajo, Decisiones Acertadas, Cultura Organizacional.

Cuadro 8

Interpretación de la información

CATEGORÍA: PERFIL DEL ESTILO GERENCIAL DIRECTIVO	
Subcategoría: Líder directivo, Manejo de la comunicación	
NARRATIVA CODIFICADA	CONTRASTACIÓN
<p>Si claro, existen momentos que aplica el sentido de humanidad, y si nos da el permiso cuando lo considera a la situación que uno está pasando; sin embargo, a nivel gerencial debe ser un líder que maneje el clima organizacional del personal, así como la comunicación eficaz tanto oral como escrita porque presenta debilidades como líder.</p> <p>CPEGDSUBCLDMCA2L71-77) Es un líder porque es el directivo pero los verdaderos líderes impulsan a su personal a dar lo mejor de sí siempre.</p> <p>CPEGDSUBCLDMCA3L75-77) Bueno, podría ser , sin embargo como lo he acotado anteriormente el líder es quien tiene no solo el control sino que es capaz que sus seguidores también puedan asumir liderazgos.</p> <p>CPEGDSUBCLDMCA4L60-64)</p>	<p>Esto con el propósito de gerenciar adecuadamente y alcanzar las metas imaginadas. La evolución del campo de la gerencia, desde Fayol (1916) hasta Mintzberg (ob. cit.), muestra una mutación hacia una fragmentación de la labor gerencial, en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales y decisivos con las clásicas funciones de administración .La esencia de la acción gerencial, hoy, es emprender, imaginar, visionar, crear, innovar, integrar y saber ser para integrar el hacer En este orden de ideas Crowther (2005), consideró los siguientes estilos gerenciales:</p> <p>Autócrata. Estas personas tienen una mayor orientación hacia las tareas y menor hacia las relaciones interpersonales en una situación en la cual eso es inadecuado y por ello, son menos efectivos. No muestran interés en los demás y interesan únicamente en el trabajo inmediato.</p> <p>Desde este punto de vista Koontz y Wheierich (2002), explican que el estilo autocrático ordena y espera obediencia, es dogmatica, positivo y dirige mediante la capacidad de retener o concebir recompensas y castigos. p. (494). Que Busca Compromiso. Estas personas tienen una orientación alta hacia las tareas y las relaciones interpersonales, en situaciones que no la requieren. Prefieren minimizar sus riesgos, de tal manera que ponderan todos los factores más de la cuenta. Toman pocas decisiones y se dejan influenciar demasiado por dichos</p>

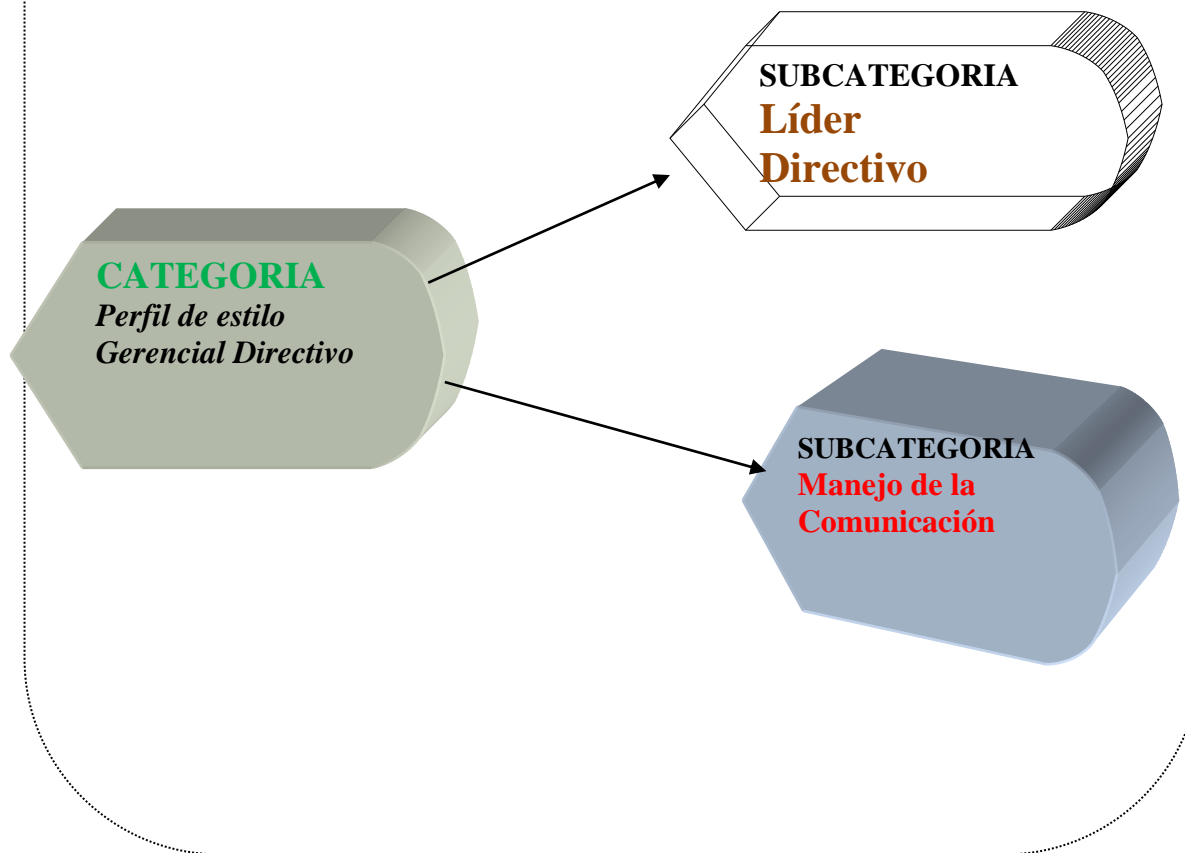
factores. Este tipo de gerente se identifica como una persona que toma decisiones de corto plazo para salir de las presiones del momento.

Burócrata. Estas personas tienen una orientación más hacia las tareas y a las relaciones interpersonales, pero todo esto en situaciones adecuadas y por eso son más efectivas. Están más interesados en aplicar las reglas y procedimientos al pie de la letra. A menudo se le considera como una persona responsable. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas; en base a la política de la empresa

Benevolente Autócrata. Se refiere a aquellas personas con una alta orientación hacia las tareas y baja hacia las relaciones interpersonales en situaciones adecuadas y por lo tanto son más efectivas. Saben lo que quieren y hasta donde pueden llegar sin causar resentimientos.

Ejecutivo. Estos gerentes tienen una orientación alta hacia las tareas y relaciones interpersonales, en ocasiones que así lo requieran, y por eso son bastante efectivas. Motivan y propician la participación de una gerencia avanzada en el trabajo en equipo.

INTERPRETACIÓN: El estilo del docente directivo en una organización educativa puede llevar al éxito o al fracaso de la misma por cuanto el ambiente de trabajo se torna hostil o al contrario se crea una organización desordenada que no es capaz de llegar a un acuerdo para lograr los objetivos planteados por cuanto cada uno trabaja de manera individual, es por ello que los extremos, permisivo o autócrata no conllevan a la solución de los problemas que pudieran surgir dentro de la misma. Se requiere de un estilo que vea el lado humano de sus gerenciados así como los liderazgos para ponerlos al servicio de la institución para alcanzar las metas propuestas.



**Gráfica 7. Presentación de la Categoría: Perfil del Estilo Gerencial Directivo.
Subcategorías: Manejo de la Comunicación.**

Cuadro 9

Interpretación de la Información

CATEGORÍA: PERFIL DEL DOCENTE DIRECTIVO	
Subcategoría: Proactivo, Líder equilibrado .Visión de futuro	
NARRATIVA CODIFICADA	CONTRASTACIÓN
<p>En primer lugar debe tener su raíz basada en valores ya que estos son los ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituye a la vez en la clave del comportamiento de las personas- En segundo lugar, el horizonte del comportamiento gerencial viene dado por los valores para que den sentido a la actuación individual y social de las personas y explica el desarrollo cultural de las organizaciones. Los valores reflejan las creencias del medio cultural como también los principios correctos para que los Líderes sean mayores equilibrados e integrales organizados y firmes. CPDDSUBPLEVFA1L75-85). Debe ser un docente preparado académicamente, con experiencia para que sea un gran líder, que vea a sus docentes como un gran equipo de trabajo que lo lleve al éxito de la organización es así como se perfilaría como un estilo gerencia ejecutivo</p> <p>CPDDSUBPLEVFA2L80-84). Debe ser innovador, emprendedor, con disposición al cambio, con metas claras, humano, con visión de futuro, que estimule y promueva un clima organizacional óptimo y tome en consideración las necesidades y desarrollo del personal, desde el punto de vista personal y profesional. CPDDSUBPLEVFA4L67-71).</p>	<p>La expresión gerencial representa un factor muy importante para construir los propósitos de la organización, por ello es necesario llevar a cabo un análisis global del ámbito organizacional, para diagnosticar las necesidades que emerjan de su seno.</p> <p>Según lo expresado por Balza (2008) “... de una sociedad donde lo único permanente es el cambio”, como realidad que demanda en los gerentes un sentido ético y estético para asumir nuevas estrategias con la gente en lo ontológico, desde una visión prospectiva donde la incertidumbre aflora como principio fundamental para develar y explicar realidades vivenciales de interrelacionados en una organización, partiendo de las subjetividades construidas en esos espacios</p> <p>Desde esta perspectiva, el aspecto fundamental del trabajo gerencial es, a través de una coordinación de esfuerzos, dar directrices, controlar lo importante, supervisar y establecer prioridades, aunado a una visión de futuro desde todos los colaboradores, sólo de esta manera, surgirá la cultura inmersa en la organización.</p> <p>En este mismo orden de ideas, Campos (2000), define al buen gerente como la persona capacitada en el conocimiento profundo de la ciencia gerencial, indicando que los gerentes empíricos deben ceder el paso a los especialistas preparados sistemáticamente para conducir organizaciones, quienes tienen a su disposición técnicas y procedimientos que aumentan sus destrezas gerenciales.</p>
<p>INTERPRETACIÓN: El perfil del estilo gerencial del docente directivo dentro de una organización debe afianzarse en una serie de requisitos y normas que le permitan desarrollar sus capacidades y habilidades para lograr un ambiente de trabajo que propicie y estimule un clima organizacional para llevar a cabo sus planes y objetivos en pro del éxito de la institución, así mismo la formación permanente debe ser garante para conducir de manera eficiente a el equipo de trabajo el cual está a su cargo, de esta manera y a través de acuerdo se conducirá a la organización al éxito esperado.</p>	



**CATEGORÍA
PERFIL DEL
DOCENTE
DIRECTIVO**

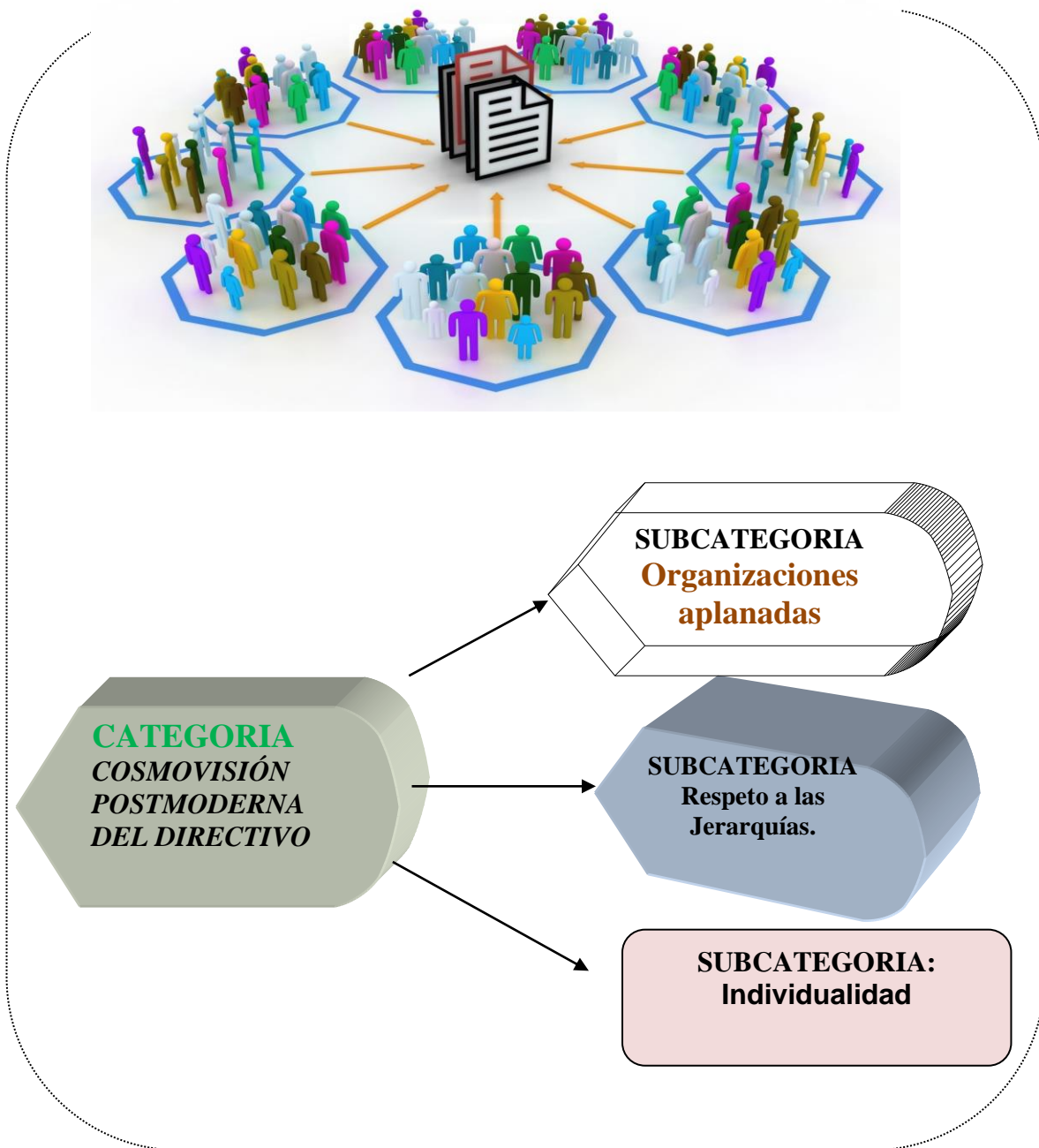
SUBCATEGORIAS:
PROACTIVO
LÍDER EQUILIBRADO
VISIÓN DE FUTURO

Gráfica 8. Categoría Perfil del Docente Directivo. Subcategorías. Proactivo, Líder equilibrado, Visión de futuro.

Cuadro 10

Interpretación de la Información

CATEGORÍA: COSMOVISION POSTMODERNA DEL DOCENTE DIRECTIVO Subcategoría: Organizaciones aplanadas, Respeto de jerarquías, individualidad	
NARRATIVA CODIFICADA	CONTRASTACIÓN
<p>Si lo afecta ya que a pesar de que las organizaciones aplanadas forman parte de la postmodernidad, el mismo da ciertos patrones que los lleva a la anarquía, afectando las organizaciones educativas, es por ello que las mismas deben estar adecuadas a los intereses colectivos y no individuales para que la misma logren el éxito. Para ello, debe prestar atención a la tendencias de cambio que se están dando . CCPDSSUBCOARJA1L89-96) Si creo que en la postmodernidad los valores quedan de un lado y la individualidad conlleva a tomar decisiones apresurada y erróneas lo cual llevan al fracaso a las organizaciones educativa y por ende a sus estudiantes, hoy en día impera mucha la flexibilidad con el cuento del humanismo y eso está afectando a toda el área educativa, los gerentes se hacen la vista gorda para evadir responsabilidades y en ocasiones quieren estar bien con todo el personal para mantenerse en sus cargos, sin que ello menoscabe los derechos de quienes desean hacer un trabajo mejor. CCPDSSUBCOARJA3L88-98)</p> <p>Por supuesto que lo afecta, porque los cambios y necesidades de la sociedad del conocimiento conllevan a asumir nuevas formas y estilos gerenciales que se orienten a la adopción de nuevos paradigmas, enfoques y por ende nuevos estilos gerenciales que respondan a las necesidades de la educación y la pedagogía en la actualidad. CCPDSSUBCOARJA4L75-81)</p>	<p>En cuanto a los procesos gerenciales, sostenidos en una visión que trasgreda a la modernidad, en un salto a la postmodernidad, (Balza 2010) señala que: en relación al contexto de la gerencia organizacional, se requiere desmontar todos aquellos presupuestos administrativistas para conducir a las organizaciones e irrumpir en nuevos escenarios de interacción humana, no solamente para enfatizar en la relación insumo, proceso y producto sino para compartir saberes, información y conocimientos en forma colectiva, tomando en cuenta los desafíos de los cambios y la convivencia con la incertidumbre.</p> <p>En otras palabras, de lo que se trata, es de establecer una ruptura con los viejos paradigmas de los modelos gerenciales antidialogales, con perspectiva disciplinar y sustentados en verdades absolutas, que como bien lo expresa Patterson (2002): trasciendan la gerencia individualista, centrada sólo en los procesos productivos y apostar por la emergencia de un carácter colectivo y socializador de la gestión con personas, para afrontar los riesgos frente a los ambientes en permanente cambio y transformación.</p> <p>Lograr esta gerencia postmoderna anunciada por Patterson (Ob cit), implica recurrir a alguna de las sugerencias dadas por Styhac (2002) quien plantea que hay que incrementar el sentido de pluralidad en las organizaciones desde un punto de vista más organizativo en la praxis gerencial. Ello significa, promocionar el valor de la gerencia estratégica o situacional que le dé peso y valor a lo humano y a lo social.</p>
<p>INTERPRETACIÓN: El docente directivo debe tener una visión clara de los objetivos que se plantea dentro de la organización puesto que su cosmovisión debe estar cónsona con las necesidades y cambios que ella requieren , es por ello que debe promover una praxis gerencial que de significación a lo humano y a la social sin que esto afecte las organización el cual está a su cargo , los nuevos enfoque y estilos gerenciales van a jugar un papel importante dentro de la organización educativa y ello no debe menoscabar la institucionalidad dando paso al caos u desorganización que pueda afectar al colectivo puesto que se debe promover el trabajo en equipo respetando las ideas de quienes la integran.</p>	



Gráfica 9. Presentación de la Categoría Cosmovisión Postmoderna del Directivo. Subcategorías: Organizaciones Aplanadas, Respeto a las Jerarquías, Individualidad.

QUINTO ESCENARIO

COSMOVISIÓN DEL ESTILO GERENCIAL EN EL DOCENTE DIRECTIVO DESDE UNA PERSPECTIVA POSTMODERNA

La aproximación teórica acerca de la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo desde una perspectiva postmoderna, la presento como una contribución en función de una aspiración profunda de dar un viraje de vida y un nuevo sentido académico, enmarcado en los cambios, transformaciones y acontecimientos de las organizaciones educativas actuales

La necesidad de darle un viraje en lo individual y colectivo para buscar la sabiduría, la integración, la trascendencia y la sostenibilidad de mejores organizaciones, requiere a mi criterio convertir las instituciones escolares en el centro de la sociedad del conocimiento, permeada por la acción gerencial del docente directivo e inspirado en un nuevo paradigma, como lo es un estilo gerencial directivo, propio para la postmodernidad.

En la actualidad, el sistema educativo a nivel mundial necesita abrirse para la participación de quienes hacen vida en las instituciones, motivado a los constantes cambios sociales, tecnológicos, nuevas legislaciones y políticas de Estado, cada vez más exigentes, las mismas han propiciado la necesidad de invertir tiempo en el talento humano, para lograr generar estrategias orientadas al logro de los objetivos, así como las metas de la organización.

En tal sentido, la educación está establecida para que contribuya con la formación de las personas, con la finalidad de mejorar la calidad de vida, por lo tanto el gerente educativo va a jugar un papel importante en la conducción del mismo; de allí que las instituciones educativas en conjunto con su personal sean centros para el desarrollo y la gestión exitosa.

Para lograr tales propósitos es necesario que estas instituciones se desarrollen continuamente a través de un liderazgo que pueda impulsar un cambio en la cultura organizacional. En este contexto, el líder educativo y su estilo van a desempeñar un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización, como tal, debe dar ejemplo de trabajo en equipo, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, las mismas deben ser coherentes con la visión, misión y valores institucionales.

Ante estas afirmaciones, la dinámica social se caracteriza por la diversidad y los cambios, circunstancia que requiere de un directivo de perspectiva postmoderna con facultades para propiciar la colaboración que promueva el desarrollo de los otros y que comparta el éxito de los logros alcanzados. De esta manera, los líderes deben desarrollarse con valores como integridad y la habilidad para el trabajo en equipo, crear una visión futura; deben ser capaces de inspirar y motivar a sus seguidores para desarrollar cualidades personales y poder de esta manera propiciar el cambio en las organizaciones.

En la actualidad, las discrepancias entre el desarrollo de las aplicaciones tecnológicas de la comunicación y su asimilación social, en diversos contextos, así como los diferentes estilos gerenciales del docente directivo y el impacto de ellas en las organizaciones educativas se materializan en la falta de preparación de muchos directores, en relación con los cambios imperantes en la gerencia educativa y en un descontento e indiferencia por parte de los actores educativos frente al proceso de participación, al no ser tomados en cuenta por el dirigente.

Ante este problema, emerge la necesidad de encontrar estrategias que permitan adecuar la cosmovisión del estilo gerencial del docente directivo a los nuevos tiempos, considero que de no buscarse soluciones, estas deficiencias persistirían en la praxis pedagógica y gerencial del director, al traer como consecuencia la ruptura de las relaciones interpersonales y grupales, situación que destruiría lentamente el sistema institucional al afectar la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Por ello, considero que el docente directivo requiere un nuevo horizonte donde deben existir estrategias que permitan adaptar la organización a los requerimientos de la sociedad del futuro, aplicar nuevas destrezas que respondan a las exigencias de su entorno y a los cambios tecnológicos del momento; además de disponer de un talento humano capacitado para enfrentar los requerimientos de la educación, así como de un estilo gerencial comprometido con las organizaciones educativas.

Quiero iniciar este recorrido epistémico y ontológico señalando la complejidad de hablar de la calidad docente y directivo; para ello, conformo una primera categoría denominada **Calidad docente**. Indudablemente la educación es la base cultural de un país, e invertir recursos en ella, interesa por muchos motivos, que de una forma u otra, la afectan; entre ellos: la organización educativa, el propio docente, estudiantes, comunidad, liderazgo, currículum, y otros.

En estos momentos, cuando teóricos como Sacristan (2005), señala las virtudes que posee la educación, otros hablan de restricciones hasta de las políticas educativas, cediendo prioridad a otras prioridades; es por eso que, conviene rescatar algunos principios de sentido común como la calidad de los docentes que debe responder a la lógica, a los valores y a las funciones, porque de allí depende su autonomía como competencia, pero no el derecho absoluto a determinar su praxis; sin embargo, comparte con otros agentes la responsabilidad de educar dentro de un modelo de sociedad que es responsable.

La sociedad llamada del conocimiento o de la información, lejos de intravalorar esa competencia, al entender que puede ser sustentada por otros medios, requiere orientación y estímulo por parte de los docentes, o como lo señala Chevallard (1997), transformar el saber académico en saber didáctico; y este en calidad, para que tenga potencialmente significatividad y coherencia en los fines de un docente de calidad.

El sistema educativo de nuestro país ha sido conducido a una situación de crisis, Ugas (2007), debido a la falta de liderazgo en las organizaciones educativas, considero de acuerdo al planteamiento o como lo señala uno de los actores sociales cuando afirmó que *“es importante el estudio que posee cada docente en la institución para ejercer su praxis”*.(A1.L4-5) Esta afirmación marcan categóricamente a quienes

ejercen la función áulica, como quien ejerce la función directiva, que en la actualidad, uno asume una función como una imposición y no como una práctica administrativa para la acción gerencial, y el otro, como una función para la enseñanza en la búsqueda de la calidad educativa.

Se evidencia así que no todos los directores poseen una sólida preparación académica en el área de la gerencia educativa, condición primordial para el manejo y desarrollo de su estilo gerencial y de la calidad docente, el cual implica la integración de todos los miembros del centro educativo, donde este líder debe favorecer a los docentes con el fin de idear nuevas soluciones a viejos problemas, para reforzar la satisfacción, el rendimiento y la eficacia de sus colaboradores, revitalizando su papel de motor y agente de cambio.

Al considerar que el gerente en educación debe tener ciertas características para poder lograr un buen desempeño en sus funciones, entre otras se señalan: buenas condiciones de salud física y mental, equilibrio emocional, cualidades personales y profesionales acorde con su perfil gerencial, defender sus deberes y derechos. No siempre este gerente cumple con todas estas características debido a factores como: valores, costumbres, personalidad, por tal motivo; esta persona tiene que estar abierto a los cambios y actualizaciones que le permitan liderar y fomentar críticas reflexivas en pro de la organización para de esta manera poder brindar una comunicación abierta y con mucho respeto.

Si se observa los planteamientos anteriores, el concepto del gerente educativo como líder ha sufrido transformaciones, aun cuando su nivel no está todavía en el punto que de él se espera; para ello habría que tomar decisiones antes de que el nuevo concepto responda a las verdaderas necesidades del sistema educativo. Por lo tanto, este nuevo concepto debe formar parte de la calidad de docente y líder que hace vida en la organización educativa.

Lógicamente, si se tiene pertinencia de la calidad docente, se hace evidente la existencia de un **estilo gerencial**, tanto en el escenario áulico, como en el de la alta gerencia y la gerencia media. Al describir esta categoría, observo que las organizaciones educativas se caracterizan por los cambios permanentes y

vertiginosos (avances tecnológicos, competitividad, competencia, innovación, diseño de mecanismos de control que garanticen la optimización de la organización; entre otros) condicionándolas a estar revisando constantemente los procesos administrativos que las guiarán por una dirección acertada; es por ello, que el desempeño y estilo gerencial asume una posición relevante para lograr las metas propuestas en esta dinámica organizacional. El estilo gerencial es la manera como el directivo lleva a cabo y direcciona las tareas de la institución.

McFarland (2009), sostiene que cada vez se le pide a los gerentes que no se limiten a dirigir, se les pide que den liderazgo; sin embargo, para ello, deben formarse un estilo gerencial diferente al tradicional y silente. La afirmación de este teórico concuerda con la siguiente apreciación: *“el estilo gerencial es la manera como los directivos gerencia la institución y su actuación en el ámbito escolar. (A1.L18-21), otro actor lo percibe como: el conjunto de actividades que caracterizan el desempeño gerencial de una institución y que va a influir positiva o no en la calidad de su gestión. (A. 3. L.24-25 y A 4. L.18-21)*

Al establecer la relación en cuanto a lo establecido por el teórico y la percepción de los actores sociales, se evidencia que el perfil de un gerente educativo en la actualidad es acuciante, porque existen cambios muy marcados para lo cual tiene que estar preparado para enfrentar esa realidad, Por eso, el perfil del docente directivo tiene que ser creativo, con una visión de conquistador de metas, de correr riesgos

Cuando se piensa que el único cambio posible viene del conjunto de tendencias novedosas, nada parece haber que un gerente solo o aislado pueda hacer por sí mismo, no importa que la historia muestre que las instituciones educativas son forjadas por sus diseñadores, gente que con criterios propios puedan crearse su propio perfil.

Con base en lo planteado, los directivos, en su nuevo perfil como gerente, deben estar en una continua búsqueda de conocimiento, que los oriente o guíe a mantener y consolidar una gestión efectiva en las organizaciones; son los artífices principales que modelan y estimulan al personal bajo su cargo para buscar lograr los

objetivos organizacionales como individuales. En las organizaciones cuando el personal directivo actúa de manera incoherente ante su desempeño gerencial afecta la eficiencia y la eficacia; el papel de los gerentes es determinante en el éxito o fracaso de la organización.

Considero que para que el gerente forje su perfil debe tener un mayor nivel de liderazgo, tal como lo plantea D' Garmo (2011), al afirmar que el docente directivo en su perfil gerencial debe integrar la gerencia con el liderazgo porque no es posible el uno sin el otro, además sostiene que, las organizaciones deben ser más planas y no deberían confiar en los gerentes y jerarquías tradicionales.

Es relevante dice el autor, “si un gerente quiere cultivar su perfil, debe aprender a manejar la flexibilidad ante esa visión de futuro que en cada momento gerencial, será retado por la incertidumbre” (p. 214). Esta apreciación, da a entender que el nuevo gerente con un perfil diferente, con una cosmovisión globalizante, debe asumir un mayor compromiso con la institución, aplicar mayores fortalezas y capacidad de empoderamiento para gerenciar.

Es comprensible que el éxito que puede alcanzar una organización, depende en gran medida del desempeño gerencial; porque a través de los directivos se encabeza y estimula cualquier mejoramiento organizacional y su labor es importante en el logro de las metas. Los valores, el clima y la cultura organizacional se propagan a través de la personalidad de los gerentes; sin embargo, para ello, debe existir una cultura de mayor participación, constituida por equipos gerenciales que interactúen para conformar ese nuevo perfil del gerente, el cual debe comprender una serie de características, entre ellas el de ser más humano.

Hoy la gerencia busca en el gerente un estilo diferente, que llegue a comprender a sus gerenciados con suficiente humildad, con una atención preeminente que le permita una mayor interacción a través de la dialogicidad y la comprensión del mensaje que da y recibe al conformar un discurso entendible y coherente; es lo que he encontrado en esta nueva categoría denominada **Estilo Gerencial Humanista**

Este estilo es una situación en la que, el líder, gerente o director de una institución, ejerce un papel orientador y una influencia positiva en los diferentes

estamentos de la comunidad educativa, no por el poder que le otorga el cargo que ocupa, sino, por sus dones de persona humana, los mismos que le permiten tratar a los demás como fines en sí mismos y no como simples instrumentos a los que se les puede usar para alcanzar objetivos o metas de la organización.

Por esta razón se justifica que es el momento adecuado para reflexionar y tener claro que como docentes tenemos la gran responsabilidad de constituirnos en protagonistas y agentes del cambio que la sociedad exige. Y que esto implica, comenzar seriamente a cuestionarnos sobre el rol que actualmente desempeñamos en las comunidades docentes, fundamentalmente la escuela que es a la que tenemos que aprender a liderar y gerenciar para que alcance a ocupar el lugar privilegiado que le corresponde y pueda cumplir satisfactoriamente con el encargo social: formar ciudadanos competentes que puedan ser capaces de construir lo que Amitai Etzioni denomina: “La Buena sociedad”.

Esta fundamentación epistémica, como es obvio, tiene que estar sustentada en una filosofía personalista y antropológica, la misma que plantea que el desarrollo sano y maduro del ser humano es una tarea fundamentalmente de la comunidad educativa en todos sus niveles, por lo que es indispensable que quien las dirige asuma un liderazgo gerencial humanista.

No es una tarea fácil, pero no por ello podemos renunciar a un cometido en el que se cifra el presente y el futuro de la buena sociedad que deseamos para nuestro país. Quizás en esta percepción se refleja la conceptualización de lo que significa un gerencial humanista *“para mí, aquel donde toma en cuenta a sus gerenciados para la planificación y toma de decisiones, así como la articulación de las tareas a realizar, además de ver lo humano de cada uno de sus docentes. (A1L36-41)*. Sin embargo, considero de suma importancia tener presente esta nueva conceptualización o visión epistémica: *“Yo considero que ese estilo gerencial es el que nos hace falta porque ve al docente como un ser humano y no como una máquina, trabajo con su equipo y considera sus estudios a la hora de asignar cargos y no a conveniencia como se hace en este momento (A 2L37-40)*. También es posible prestar atención a lo siguiente: *“significa un estilo gerencial bidireccional, flexible, justo, equitativo, que considera*

las necesidades y puntos de vista del personal para tomar decisiones consensuadas” (A 4L35-38).

Bajo estas consideraciones, hay que tener en cuenta que el directivo, en su estilo gerencial humanista, es quien tiene que aprender a conducirse y conducir a la institución, tendrá que entender que el aprendizaje y la práctica de la ética son tareas indispensables en su vida personal, asimismo el trabajo en equipo para la conducción exitosa de la organización el cual dirige.

El gerente humanista no es solo un profesional hábil en competencias técnicas y operativas; es sobre todo una excelente persona que ha cultivado sus modos de ser y es consciente de sus responsabilidades sociales. Formar ciudadanos competentes que puedan ser capaces de construir “la buena sociedad” que deseamos para nuestro país, es una tarea fundamentalmente de la comunidad educativa, por lo que es indispensable que quien la lidera sea capaz de enseñar con su vida las excelencias éticas; y para tener esa visión humanista, debe revisar su **enfoque gerencial humanista**, como parte fundamental de su personalidad y de su escenario profesional.

Desde el comienzo, las organizaciones han tenido un punto común en sus estructuras; y ha sido el permanente cambio para perfeccionar sus procesos gerenciales el que las ha ido transformando desde el modelo vertical, modelos de las organizaciones aplanadas, dirección por competencias, gestión del conocimiento, visión compartida, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje por equipo, pensamiento sistémico, calidad total, eficacia y eficiencia, capacidad de respuesta interna, capacidad externa hasta la conciencia externa, cuyo fin primordial es el de mejorar la calidad de servicio del capital humano, buscando lograr la identificación con la misión y visión, los objetivos y metas propuestos por la organización .

Ahora bien, hablar de los nuevos paradigmas que son objeto de análisis en el mundo de las organizaciones tiene su referente obligado en el ser humano; y me pregunto: ¿acaso la gerencia humanista puede considerarse un paradigma a futuro?, podría decirse que es un resurgir de unos valores y de una visión que coloca a las personas en el centro del universo, en un nuevo orden universal en el que estamos

inmersos y donde las organizaciones no son sino pequeños fragmentos de este universo donde se reproducen los modelos sociales a escala. Quizás este enfoque gerencial humanista, como lo señala uno de los actores sociales “*es aquel que toma en cuenta a sus gerenciados para la planificación, toma de decisiones, así como la articulación de las tareas a realizar, además de ver lo humano de cada uno de sus docentes.*” (A1. L39-40). *Es un enfoque gerencial bidireccional, flexible, justo, equitativo, que considera las necesidades y puntos de vista del personal para tomar decisiones consensuadas (A4L35-38)*

Por ello, se hace necesario enfocar la atención en la posibilidad que el gerente de las instituciones educativas emplee un enfoque gerencial humanista, como una cuestión de espíritu, es decir, una combinación de personalidad y visión de manera asertiva, además valore su entorno organizacional, el desempeño laboral de los docentes, asimismo, sea capaz de promover una visión compartida y reconozca el rol que le pertenece como gerente.

En tal sentido, el gerente debe estar guiado por una acción más humanista, que le permita cambiar sobre la marcha sus patrones de pensamiento autocrático, dependiente, poco creativo y facilitar en la organización la toma de decisiones, la posibilidad de expandir las capacidades de acción de las personas que tiene a su cargo en la organización de forma piramidal.

Esta **organización piramidal**, representa la estructura, modo de expresar la organización interna, conformada por un organigrama de unidades y de relaciones entre ellas. Los organigramas representan la unidad (agrupación de personas que realizan una tarea coordinada por otra). Cuando una organización va creciendo hay nuevas tareas, que se organizan en distintas unidades. La coordinación resuelve una unidad de control que jerárquicamente tiene una unidad más alta. Esa unidad nueva es de coordinación y control. La jerarquía implica una especialización en los puestos, implicando una coordinación y un control (nivel jerárquico). La relación que hay entre todas las unidades recibe el nombre de línea jerárquica. La relación que hay entre unidades que están dentro del mismo nivel tiene un tipo de relación horizontal.

En este tipo de organización lo que prima es la razón vinculada al poder, control o jerarquizada.

En las relaciones funcionales no se respeta a la unidad de control, lo que prima es la razón técnica, es decir, la persona que entiende la tarea. En una organización, nos podemos encontrar con un tipo de estructura mixta, que es aquella en la que existe una relación entre la funcional y la lineal. *“Cuando se habla de organizaciones los actores infieren que a simple vista se observa que es una organización piramidal ya que se centra en que el docente debe acudir a su jefe inmediato para realizar solicitudes o permisos. (A1L50-53) La organización es actualmente piramidal, no hay respeto ni comunicación entre el personal y en ocasiones se toman decisiones que no benefician a la institución.(A2L 51-53) Considero que es una organización piramidal debido a que cada quien cumple un rol específico y no se puede salir de ahí, hay que cumplir los pasos (A3L55-57).*

Al respecto López (1995), señala que estos gerentes centran su análisis en la transformación que se da en las estructuras piramidales que caracterizan a las organizaciones de la modernidad. Ahora bien, plantea el precitado autor, que estas estructuras están cambiando a una forma más aplanada, en la cual juega un gran papel la nueva tecnología.

Las organizaciones educativas necesitan una nueva forma de pensar, en el cual, el respeto humano equivalga no sólo a mirarnos a nosotros mismos, sino también en la interrelación que sostiene con todos quienes hacen vida en el quehacer educativo. Las organizaciones son construcciones sociales, llevadas adelante multidisciplinariamente por un sinnúmero de racionalidades subyacentes, desde las cuales la noción de organización es diferente. En este sentido, lo instituido se comprende como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social, sin embargo, para gerenciar estas organizaciones se necesita **de un nuevo estilo por parte del gerente educativo**

La gestión dentro de la gerencia se ha convertido hoy en día en un tema estratégico para la competitividad en las organizaciones; de hecho, la función de

personal que antes se abocaba únicamente a aspectos de control administrativo adquiere actualmente nuevas dimensiones y desafíos muy vinculados a la búsqueda de nuevas oportunidades para el éxito en la gestión gerencial para asegurar la obtención de resultados satisfactorios.

Asimismo, gestionar personas se constituye hoy en día en uno de los aspectos clave de la función gerencial. Si los gerentes modernos cuentan con equipos humanos de alta eficiencia que posean además adecuados niveles de motivación y compromiso con su institución, existirán mayores posibilidades de efectuar delegación de funciones a personal competente y motivado a desarrollar un trabajo y brindar un servicio de calidad.

Por ello, la realidad educativa exige cambios especialmente en la gerencia institucional como eje principal de una organización capaz de construir directrices motivacionales para optimizar el desempeño de todos los entes involucrados y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte. En tal sentido, guiar o dirigir las actividades humanas de manera eficiente en una organización, amerita un proceso sistemático, que permita sincronizar la toma de decisiones mediante la planificación y la ejecución de tareas inherentes a la misma, sobre todo del consenso de personas como miembros activos de la institución.

Al respecto las personas son mucho más que empleados. Ellas personifican el conocimiento, las capacidades y las relaciones de la organización, es decir, el buen funcionamiento de la misma, depende más de su gente, al igual la satisfacción de su gente depende de la organización.

Esto conduce, a que los gerentes desarrollen estilos gerenciales efectivos, garantes del buen desarrollo institucional. El estilo gerencial constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo, es un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores educativos. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren dentro de las instituciones educativas donde se conjugan una serie de valores sociales, lo que permite el reconocimiento de que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Sin embargo, los actores sociales sostienen que existen momentos que aplica el sentido de humanidad, En primer lugar *“debe tener su raíz basada en valores ya que estos son los ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituye a la vez en la clave del comportamiento de las personas”*- En segundo lugar, el horizonte del comportamiento gerencial viene dado por los valores para que den sentido a la actuación individual y social de las personas y explica el desarrollo cultural de las organizaciones. *“Los valores reflejan las creencias del medio cultural como también los principios correctos para que los Líderes sean mayores equilibrados e integrales organizados y firmes”*.(A1L75-85). Para mi *“debe ser un docente humano pero tampoco permisivo que respete la antigüedad de los docentes y sus estudios académicos Debe afianzar la responsabilidad, ser proactivo, cultivar el trabajo en equipo para tomar las decisiones más acertadas”*. (A2L80-84).

Es por ello, que uno de los aspectos clave en la gestión de personas en las instituciones modernas es el manejo de un estilo adecuado; aspecto que muchas veces, ha permanecido ignorado o soslayado en las instituciones educativas, debido a que los propios gerentes no conocían su existencia y mucho menos que era un manejo importante para facilitar y optimizar su gestión.

A tal efecto, los directivos de las instituciones educativas juegan un papel fundamental en todos los aspectos concernientes a una organización, sobre todo al momento de tomar decisiones, puesto que, como gerentes tienen la responsabilidad de intervenir en la modificación del comportamiento organizacional con el objetivo de integrar de manera armónica y efectiva a todos los participantes en el proceso educativo, esta integración genera la recuperación, de la credibilidad ciudadana y el apoyo de la comunidad en la gestión gerencia; sin embargo, es de suma importancia que el docente directivo manifieste el **perfil de su estilo gerencial**, porque juega un papel fundamental en todos los aspectos concernientes a una organización, sobre todo al momento de tomar decisiones, puesto que, como gerentes tienen la responsabilidad de intervenir en la modificación del comportamiento organizacional con el objetivo de integrar de manera armónica y efectiva a todos los participantes en el proceso

educativo, esta integración genera la recuperación, de la credibilidad ciudadana y el apoyo de la comunidad en la gestión gerencia

En este aspecto, cada estilo de gerente toma decisiones, bien para dirigir las tareas, planificar, comunicarse, o ante circunstancias difíciles. Su pensamiento y actuación debe conducirlo a encontrar la solución, por ello es necesario que las mismas se tomen en consenso, ello permite clarificar el curso de acción dentro de un conjunto de alternativas propuestas por los miembros. Por ello, el gerente a de ser una persona que de principio debe conocer la personalidad del grupo, buscar el apoyo y consenso en los demás, para lograr una atmósfera de trabajo que lleva a la cooperación y al compromiso de su gente. Asimismo, ha de conocer la naturaleza de la tarea y del ambiente en general, para poder analizar las decisiones tomando en cuenta tanto al personal como al entorno, pues de ello depende la productividad.

Al respecto los actores sociales hacen referencia a lo siguiente: “ *a nivel gerencial debe ser un líder que maneje el clima organizacional del personal, así como la comunicación eficaz tanto oral como escrita porque presenta debilidades como líder.*”**A2L71-77**) *Es un líder porque es el directivo, pero los verdaderos líderes impulsan a su personal a dar lo mejor de sí siempre.* (**A3L75-77**) Bueno, podría ser, “*sin embargo como lo he acotado anteriormente el líder es quien tiene no solo el control sino que es capaz que sus seguidores también puedan asumir liderazgos.* (**A4L60-64**).

Cabe destacar, que día a día el gerente debe tomar múltiples decisiones junto al equipo de trabajo, las mismas pueden ser cruciales para la organización; la ganancia o la pérdida pueden depender de tomar o no la decisión correcta; por ende, las decisiones programadas y en grupo pudiesen significar incremento de productividad y participación, en cambio las no programadas e individuales limitan la racionalidad de tomar las mejores, por ello, no se puede confiar sólo en la intuición; sino, buscar herramientas coadyuvantes para tomar la decisión inteligente en un entorno altamente competitivo y así evitar controversias, desacuerdos que generen conflictos interpersonales. Es allí donde debe tomarse en cuenta el **perfil del docente directivo**.

En el campo educativo gerenciar una institución escolar, como una organización, implica una orientación dirigida a la enseñanza con un fin social, en procura del desarrollo del capital humano adscrito a la institución con un propósito bien definido, como es el de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De lo planteado se deduce que, gerenciar una institución escolar es un arte, dado que es reciente el término en el ámbito educativo; esto implica, por una parte, conducir la organización escolar partiendo de su visión, misión, objetivos y estrategias, con el propósito fundamental de educar y formar este capital y por ende, desarrollar las potencialidades de los docentes, educandos y otros actores inmersos en el proceso educativo.

Asimismo, el gerente deberá velar por la calidad de la educación y formación de ese capital humano, como elemento de alto valor para la transformación social, económica, tecnológica y científica, a fin de lograr la eficiencia, la productividad, la excelencia y la calidad en el entorno sociocultural de las comunidades locales, regionales, nacionales y trascender internacionalmente, hacia la sociedad del conocimiento, en el marco de los cambios y transformaciones que se despliegan en el Sistema Educativo Venezolano.

Al respecto los actores sociales asumen: en primer lugar, *debe tener su raíz basada en valores ya que estos son los ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituye a la vez la clave del comportamiento de las personas*. En segundo lugar, *el horizonte del comportamiento gerencial viene dado por los valores para que den sentido a la actuación individual y social de las personas y explica el desarrollo cultural de las organizaciones. Los valores reflejan las creencias del medio cultural como también los principios correctos para que los líderes sean mayores equilibrados e integrales organizados y firmes*". (A1L75-85). *Debe ser un docente preparado académicamente, con experiencia para que sea un gran líder, que vea a sus docentes como un gran equipo de trabajo que lo lleve al éxito de la organización es así como se perfilaría como un estilo gerencia ejecutivo (A2L80-84). Debe ser innovador, emprendedor, con disposición al cambio, con metas claras, humano, con visión de futuro, que estimule y promueva un clima organizacional*

óptimo y tome en consideración las necesidades y desarrollo del personal, desde el punto de vista personal y profesional. (A4L67-71).

El sistema educativo requiere de un director gerente como eje principal de una institución escolar, que asuma un compromiso constante de formación gerencial, para convertirse en un agente de cambio, cónsono con los procesos de transformación estructural, cultural, político e innovador que se llevan a cabo en el país, en el marco de la Ley Orgánica de Educación (2009), y en las políticas públicas del Estado Venezolano.

Se plantea entonces, un factor primordial para guiar las instituciones al logro de sus metas y es la de que sea un verdadero gerente educacional competente, con un perfil profesional deseable, cuyas actitudes y habilidades conduzcan al ejercicio directivo con vocación y humanismo respondiendo a las exigencias de la comunidad, en lo administrativo, académico y social, además de que con certeza, logre la participación protagónica de los miembros de su organización sin ningún tipo de exclusión, para que así con responsabilidad, compromiso y bienestar colectivo se logre el desarrollo humano como directivo desde una **Cosmovisión Postmoderna del docente.**

La postmodernidad plantea alternativas muy interesantes para la educación, que en esta condición busca nuevas formas de asumir la vida social en la que encaje la institución educativa con carácter multicultural, cambiante y transformadora; así mismo, visiona otras posturas diferentes de lucha a favor de la paz, por la defensa ecológica, en favor de la multidimensionalidad, por la emancipación de la humanidad, la participación política del ciudadano en la toma de decisiones y, sobre todo, la creencia firme en que la educación puede mejorar las condiciones de vida de las personas; y desde esta perspectiva de resistencia, emancipatoria y plural el postmodernismo está relacionado con la multiculturalidad implícitas en las organizaciones educativas.

En este orden de ideas, pierde sentido la visión totalizante de la realidad, coherente e integradora. Dando paso a la nueva sociedad postmoderna diversa y es este proceso de pluralización social, las consecuencias de una economía globalizada e

interdependiente y del aceleradísimo flujo de información vertido a través de los medios masivos de comunicación, que sin duda, van a influir en los aspectos curriculares: en la nueva formación y actividad de los docentes, en la redefinición de los lugares formativos, en los enfoques didácticos y en las estrategias de comunicación educativa, en la organización del centro educativo y en el papel que debe asumir el docente directivo.

Al respecto, los actores asumen que la cosmovisión postmoderna, si lo afecta porque a pesar que las organizaciones aplanadas forman parte de la postmodernidad, el mismo da ciertos patrones que los lleva a la anarquía, afectando las organizaciones educativas, es por ello que las mismas deben estar adecuadas a los intereses colectivos y no individuales para que la misma logre el éxito. Para ello, debe prestar atención a la tendencias de cambio que se están dando (**A1L89-96**)

Si creo que en la postmodernidad los valores quedan de un lado y la individualidad conlleva a tomar decisiones apresuradas y erróneas lo cual llevan al fracaso a las organizaciones educativas y por ende a sus estudiantes, hoy en día impera mucha la flexibilidad con el cuento del humanismo y eso está afectando a toda el área educativa, los gerentes se hacen la vista gorda para evadir responsabilidades y en ocasiones quieren estar bien con todo el personal para mantenerse en sus cargos, sin que ello menoscabe los derechos de quienes desean hacer un trabajo mejor. (**A3L88-98**). Por supuesto que lo afecta, porque los cambios y necesidades de la sociedad del conocimiento conllevan a asumir nuevas formas y estilos gerenciales que se orienten a la adopción de nuevos paradigmas, enfoques y por ende nuevos estilos gerenciales que respondan a las necesidades de la educación y la pedagogía en la actualidad. (**A4L75-81**).

Las organizaciones posmodernas reconocen la importancia que tiene en estos tiempos de cambios la visión del capital humano como actor creador e innovador y la reinversión organizacional para poder flexibilizarse y superarse a sí mismas, relevando procesos, productos y servicios, que le permita ser más competitivos; para lo cual el aprendizaje organizacional, es un arma sumamente poderosa porque permite el mejoramiento permanente y obtener ventajas competitivas sostenidas.

De ese modo, aunque el pensamiento postmoderno se distancie de la razón técnico-científica como creadora del conocimiento y de la verdad; éste no deja al hombre sin su capacidad de razonar, no le arrebató su cultura, ni secuestra su verdad. Tampoco relativiza su existencia. Al contrario, tal como está planteada, asumo que en la postmodernidad el hombre encuentra su libertad justamente en la desorientación que le produce el desaprendizaje de creencias, conminándole a buscar nuevas formas y diálogos que le den significado a su existencia, a reencontrarse con los valores universales; y a refugiarse en el lenguaje como instrumento de comunicación; pero también, como una herramienta para la comprensión y la construcción de una realidad que deja de ser fragmentada, y como un medio para la superación de los graves desequilibrios morales que actualmente se evidencian

Consideraciones Ontológicas, Epistémicas, Metodológicas y Axiológicas de la aproximación teórica

Dimensión Ontológica

Al abordar e interpretar el fenómeno objeto de estudio, desde la propia realidad y perspectiva del los actores sociales y luego de un proceso cíclico de ir y venir desde lo más general a lo específico, con una reflexión profunda en cada escenario e información arrojada, se construyó y emergieron así los estilos gerenciales del docente directivo, empleando para ello por supuesto una interacción dialógica y dialéctica constante con los actores sociales.

Los estilos gerenciales dentro de la institución están influenciados por elementos internos y externos a la organización, además también influyen en la adopción de estos estilos, la conducta del gerente, sus valores, personalidad, experiencia .Es por ello que desde las voces de los actores sociales, cada estilo es muy particular y puede variar en un momento dado, por los cambios de la organización y por la misma dinámica social que envuelve a los seres humanos.

En la presente investigación la realidad gerencial es dinámica y se interpreta desde la observancia de cada persona (gerentes o directores). Por ende, la realidad se construye con base en la interpretación colectiva, se está en presencia de una realidad subjetiva, porque nace de la interpretación de cada sujeto presente en la investigación sobre los estilos gerenciales en el docente directivo que se practican en las organizaciones educativas en diferentes escenarios basados en un aprendizaje continuo y el pensamiento sistémico con la finalidad de facilitar una mejor condición de trabajo y con un sentido más humano para sus gerenciados

Dimensión epistemológica

El conocimiento alcanzado durante el desarrollo del trabajo, es producto de acción comunicativa que mantuve con los actores sociales lo que me permitió, plantear el objetivo del estudio, siendo este, realizar una aproximación teórica sobre la cosmovisión de los estilos gerenciales en el docente directivo desde una perspectiva postmoderna.

Para desarrollar esta dimensión en la investigación me apoyé en la fenomenología y la hermenéutica, para estudiar y describir la realidad social desde la perspectiva que arrojan los actores sociales, de donde emergieron categorías y sub categorías que me permitieron orientar el proceso. Como también intencionalidades dirigidas hacia los estilos gerenciales del directivo en la realidad estudiada.

Resultando entonces, que los estilos gerenciales presentes actualmente dentro de la organización no se ajusta a las necesidades; por supuesto, cada actor social se identifica con el estilo gerencial que se maneja en su organización educativa. Desde el punto de vista crítico los directivos deben evaluar los estilos gerenciales que aplican y hacer los ajustes que resulten pertinentes en pro de la institución y de mejorar su gestión para lograr una gerencia humanista que permita un trabajo en equipo y el éxito de toda la organización..

Al cerrar este escenario ontoepistémico quiero señalar que ante este mundo globalizado postmoderno, que expresa cambios tan profundos, la educación y la

gerencia, como proceso social, representan elementos de mucha importancia para un proceso de cambio. Ante esta realidad es deber del docente directivo adentrarse en reflexionar sobre cada componente valorativo para valorar una nueva gerencia, con una nueva conducta humana dentro de las instituciones educativas y alcanzar en su momento epocal una condición emergente de la sociedad donde reside tomando en cuenta las ideas de todo el personal a su cargo.

Consideraciones Metodológicas

En este recorrido investigativo, donde emergieron categorías y subcategorías en el conjugar de mi interpretación, tomando en cuenta mis percepciones dadas por los versionantes, asumo que fueron surgiendo elementos de tipo relacional. Así como acciones y retroacciones que permitió diseñar una visión conceptual para interpretar la información suministrada.

La cosmovisión de los estilos gerencial del docente directivo, ameritó en mis reflexiones por parte de mi persona como investigador, poner en práctica una serie de competencias que me permitió categorizar y triangular a través de un entramado de acciones humanizadas reflejadas a través de un proceso axiológico, con una visión confiable ante los cambios que fomenta esta investigación.

Se develó también, que a pesar de, los diferentes estilos del docente directivos se requiere del gerente humano que permite desarrollar el trabajo en equipo y la gestión de quienes hacen vida en la institución escolar, la misma, amerita prestarle atención al docente, a las instituciones educativas, a los diferentes escenarios sociales y romper con esquemas mentales, para poder transitar hacia otra cosmovisión

Los cambios relevantes que actualmente se están dando a nivel mundial, requieren de mucho pensar y repensar, por parte del docente directivo, por cuanto, la manera de actuar en sus escenarios educativos y sociales, representa estrategias desafiantes para el nuevo concepto de gerencia exitosa, lo que enriquecería nuevas formas para reflexionar y abrir otras fuentes de investigación con una metodología interdisciplinaria que abra oportunidades para renovar la esperanza en la

consolidación de un estilo gerencial postmoderno que consolide la institución hacia nuevos cambios.

De tal manera que desde mi intersubjetividad, considero que en esta investigación, el docente directivo podría plantear nuevas metodologías investigativas para consolidar nuevos constructos relacionados con los estilos gerenciales en el docente directivo desde la postmodernidad.

Consideraciones Axiológicas

Cuando me ubico en este plano, elevo mi pensamiento reflexivo al comportamiento investigativo y docente que debo tener para compartir con mis ciudadanos desde la experiencia valorativa. Dentro de los elementos que componen la riqueza axiológica del presente estudio se encuentran: la comunicación, confianza, respeto, trabajo en equipo, sensibilidad y apoyo entre todo el talento humano y tolerancia, cada una de estas características se hicieron presentes mientras recorría el camino para poder develar la realidad social estudiada.

Prácticamente la totalidad de los actos del hombre generan consecuencias que recaen sobre otros hombres, entre los actos que más impacto pueden generar están los de dirección, control, gerencia y liderazgo de sociedades, empresas y organizaciones; es innegable que es esta una de las actividades en las que la voluntad de una persona afecta de manera directa el estado de otras, cuando las decisiones de quién dirige se hacen pensando en el bienestar colectivo, se habla de actos nobles y buenos, pero qué sucede cuando quién dirige solo se concentra en satisfacer sus necesidades a costa del bienestar de los demás, existe un quiebre en la composición de la moral del individuo, puede que haya una excelente fundamentación ética, pero la voluntad del gerente o líder, según el caso, lo induce al mal, es cuando el jefe o estratega debe hacer un juicio de ponderación donde debe calificar la opción acertada y darle aplicación a su decisión.

La conclusión es entonces que no necesariamente la fundamentación ética garantiza la moralidad de las acciones, sino la manera como el sujeto apropió los

valores a lo largo de su desarrollo como persona, está entonces la importancia de estructurar la formación del líder en la dimensión axiológica para que impere sobre la dimensión técnica.

Reflexiones Conclusivas

Llegar a este momento de mi investigación es comprender que la realidad es múltiple y depende de la cosmovisión en el cual la focalizo, por lo que, la cosmovisión del estilo gerencial del docente directivo desde una perspectiva postmoderna, constituyó mi visión intersubjetiva, así como un proceso de dialogicidad, que permitió enriquecerme para la construcción de conceptos valorativos epistémicos, ontológicos y axiológicos.

Al develar mi posición epistémica en esta investigación relacionada con la temática arriba señalada,, considero que la misma está fortalecida ontológica, axiológica y metodológicamente, producto del transitar teórico, hallazgos, experiencia y vivencias de la praxis pedagógica que desde la intersubjetividad dilucidaron los versionantes; así como el recorrido investigativo logrado.

En estas afirmaciones, percibo que los gerentes encargados de dirigir una organización educativa además de la formación académica necesita recibir formación que lo capacite para delegar funciones, asignar tareas, programar actividades, ejecutar planes de acción pero por sobre todo debe convertirse en un gerente humanista , de profesionalismo, que brinde una comunicación abierta, con respeto al expresarse, que proponga estrategias en las cuales reconozca el potencial del personal con una dinámica de trabajo participativa motivada al éxito generando la suficiente confianza al fomentar criticas reflexivas enmarcado en una actitud de líder que inspire autorida

Asimismo la gerencia y los estilos gerenciales deben enfocarse en tomar decisiones acertadas que dignifican la labor docente y estas conduzcan a la organización como un proceso valorativo, clave para el desarrollo personal, social y cultural de la persona y por ende del desarrollo social; es allí donde concibo a la institución y cada uno de sus actores formando espacios y protagonismo para el logro

de un pensamiento concertado , relevante con una carga de responsabilidad en la cosmovisión del docente directivo y su estilo gerencial , llevando en sus acciones la interacción como un paso previo para la toma de decisiones en pro de una organización exitosa.

En este recorrido epistémico, ontológico, axiológico y metodológico, apporto mi aproximación teórica relacionada con la cosmovisión del estilo gerencial en el docente directivo desde una perspectiva postmoderna. Con estas reflexiones aspiro que el docente directivo y su estilo gerencial valore cada uno de sus gerenciados, construya una epistemología inherente a su cosmovisión, ello constituirá a erradicar las decisiones desacertadas, las creencias del medio cultural como también los principios correctos para que los lideres sean mayores equilibrados e integrales organizados y firmes prestando atención a la teoría humanista y llevarla a la praxis mediante un proceso interactivo.

Es pertinente que en esta aproximación teórica emergente, los docentes directivos en su rol de gerentes siembren las bases de la reflexión como una plataforma para el complejo trabajo de su formación gerencial basado en valores humanista, trabajo en equipo, clima de trabajo, cultura organizacional, comunicación y que cada estilo gerencial proyecte más allá de individualidades el fin de la institución como es la organización aplanada, exitosa, y equilibrada que permita llevar a cabo decisiones consensuadas que conlleven al logro de sus objetivos planteados.

REFERENCIAS

- Angulo, F. (1995). *Proyecto Docente e Investigador*. España: Universidad de Cádiz.
- Balza ,A. (2008). *De la Disciplinariedad a la Transdisciplinariedad del Conocimiento*. APUUNERSR. Fondo Editorial Gremial.
- Balza, A. (2010). *Educación, Investigación, y Aprendizaje: Una Hermeneusis Desde El Pensamiento Complejo y Transdisciplinario*. APUUNERSR. Fondo Editorial Gremial. 2da Edición.
- Camacho, M. (2006). *El Enfoque Humanista de la Gerencia*. Barinas: Ediciones De La Universidad Ezequiel Zamora.
- Campos, P. (2000). *La Actividad Gerencial En La Actualidad. Colección Educación. Ministerio de Educación*. Caracas, Venezuela.
- Carucí, E.(2012). *Acción Gerencial en las Escuelas Técnicas. una Aproximación Fenomenológica Desde la Construcción Social de la Organización*. Tesis Doctoral No Publicada. Universidad Yacambú. Barquisimeto. Estado Lara.
- Cerdá, C. (2000). *El Desencanto Weberiano en la Sociedad Posmoderna, En Enfoques*, Año XII, N°1.
- Colom, A Y Melich, J. (1994). *Después de la Modernidad. Nuevas Filosofías de la Educación. Papeles de Pedagogía*. Paidós. 1edición.Barcelona. España.
- Crespo; López, Peña y Carreño. (2006). *Administración de Empresas*. España. Madrid. SL
- Crotty, M. (1998). *Las Fundaciones de la Investigación Social*. Sydney: Allen y Unwin.
- Diccionario de Gerencia y Negocios (2015). *La Gerencia*. [Documento En Línea] Disponible: [Http://Wwwgerenciaynegocios.Com/Canales/Gerencia-Gestión](http://Wwwgerenciaynegocios.Com/Canales/Gerencia-Gestión) [Consulta 2015, Agosto 15].
- Druker, P. (2000). *La Gerencia Empresarial*. México: Mc Graw-Hill

- Duro, A. (1998). *Liderazgo Organizacional. Un Modelo Integrado, Multinivel Y Multidimensional*. Tesis Doctoral no Publicada. II Congreso Iberoamericano De Psicología. Madrid.
- Elizondo C., M. Y Mora G., R. (2011). *Competencias del Educador Costarricense en El Siglo XXI: Manual para Contratación y Evaluación de Educadores de III Ciclo y Educación Diversificada*. Informe Taller de Práctica Administrativa Maestría En Ciencias De La Educación Con Énfasis En Administración De La Educación. Universidad Católica De Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Publicado en Francia.
- Fernández, M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: Mcgraw-Hill Interamericana de España.
- Gairín, J. (1998). *Estadios de Desarrollo Organizativo: De la Organización como Estructura a la Organización que Aprende*. Trabajo Presentado en las III Jornadas Andaluzas Sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada.
- Galindo, J. (1998). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México: Editorial Addison Wesley Longman.
- García, C. (2010). *Estructura del Clima Organizacional en un Supermercado*. Poiesis, 20, 1-10.
- Gergen, K. (1999) *El Movimiento del Construccinismo Social en la Psicología Moderna*. [Documento En Línea]. Disponible: [Http://Www.Comminit.Com/En/Node/149894](http://Www.Comminit.Com/En/Node/149894). [Consulta: 2010, Agosto 25).
- Giddens, A. (1994). *Sociología de la Modernidad*. Madrid: Alianza.
- Guba, E. Y Lincoln, Y. (1990). *Fourth Generation Evaluation*. California: Sage
- Guédez, V. (2004). *La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que Facilitan Decisiones Correctas*. Caracas: Planeta.
- Gutiérrez, G. (1994). *Metodología de las Ciencias Sociales*. México: Harla.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, Cultura y Postmodernidad*. Madrid: Morata.

- Harvard Business Review. (2014). Disponible en [Documento en Línea] [Http://Wwwunimet.Edu.Ve/We-Content/Up/Oads/Site/3/2014](http://www.unimet.edu.ve/we-content/up/oads/site/3/2014) .[Consulta 2015, Julio 21].
- Heidegger, M.(1995). *La Fenomenología del Espíritu de Hegel: Curso del Semestre De Invierno*. Madrid: Alianza.
- Hurtado, I., Y Toro, J. (1999). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Valencia: Clemente Editores C.A.
- Ibañez, T. (2001). *Psicología Social Construccionalista*. Guadalajara. Universidad De Guadalajara.
- Koontz, H. Y Otros. (1983). *Elementos de Administración*. México: Mcgraw Hill.
- Kootz H Y Wehrch, H. (2002). *Administración: Una Perspectiva Global*. México. Mcgraw Hill.
- Lipovetzky, Gilles (1986). *La Era del Vacío*. Barcelona: Anagrma.
- López, F.(1995). *Crítica a la Razón Analítica. Mimeografiado. Facultad de Ciencias Económicas y Políticas*. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Manrique, P. (2007). *La Calidad de la Educación en las Instituciones Educativas en el Departamento del Atlántico*. Universidad de Granada. España. Tesis Doctoral
- Márquez, E. (2004) *La Investigación Cualitativa en el Estudio de las Identidades Colectivas Agrícolas en Venezuela*. Caracas: Rectorado.
- Márquez, E. (2006). *Investigación Cualitativa*. Material de Conferencia. Universidad Yacambú. Lara.
- Martínez, M. (1989). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*. México: Trillas.
- Martínez, M. (1999). *Investigación Cualitativa*. Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Martínez, M.(2010). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. Caracas: Alfa.
- Maslow, A. (1991). *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Cairos.

- Mendoza, E. (2001). *La Planeación de los Recursos Humanos*. Caracas. Venezuela: Balumba.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (1998). *Manual del Director*. Caracas. Venezuela.
- Montero, M. (1992). *Permanencia y Cambio de Paradigmas*. Planuic. Años 11 Y 12 No 18-19.
- Montero, M. (2002). *Sobre la Noción de Paradigma*. *Revista Paradigmas y Diseños De Investigación Cualitativa en Salud*. Una Ontología Iberoamericana. Universidad de Guadalajara. México.
- Mora, C. (2004). *La Importancia de ser un Buen Gerente*. [Documento en Línea] Disponible: <Http://Wwwgestiopolis.Com> .[Consulta 2010, Agosto 21].
- Moreno, M. (1989). *Organizaciones Educativas*. Madrid: UNED
- Morera, D. (2000). *Equipos de Alto Desempeño en el Proceso Administrativo*. Caracas. Venezuela: Diana.
- Muño, A; Berrios, J.(1989). *Modelos de Organización Escolar, Educación y Futuro*. Madrid: Cincel.
- Naranjo. C. (2007). *Cambiar la Educación para Cambiar el Mundo*. Santiago-Chile: Cuarto Propio.
- Oñoro, R. (2009). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales* .Disponible: <Http://Www.Eumed.Net/Libros/2007/226/14.Htm> [Consulta: 2010, Diciembre 18].
- Organización Estados Americanos y Ministerio de Educación Pública [OEA-MEP]. (2006). *Indicadores para una Buena Gestión Escolar en un Modelo Educativo Basado en Competencias*. Proyecto Hemisférico Gestión y Certificación Escolar para la Formación y Acreditación de Competencias Laborales y Claves En El II Nivel de la Educación Secundaria. San José, Costa Rica: OEA-MEP.
- Patterson J. (2002) *Fenómenos Postmodernos*. Barcelona: Paidós.
- Proyecto Principal de Educación en América Latina. (2002). [Documento En Línea]. Disponible: <Www.Unesco.Cl> [Consulta: 2008, Enero 18].

- Ricoeur, P. (1969). *La Hermenéutica Básica*. Paris: Francia. Seuil.
- Roger, C. (1980). *Persona a Persona*. Buenos Aires: Amorrouto.
- Rusques, A.(2007). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la U.C.V.* Caracas, Venezuela. Vadell Hermanos.
- Saenz; O. (1985). *La Organización Escolar*. Ediciones Marfil, Alcoy
- Salas, N; Coneo, O; Martínez, O.(2001). *Procesos Desarrollados por los Gerentes Sociales de ONG'*, Colombia: Cartagena.
- Salazar, M. (2005). *Representaciones Sociales de los Valores Educativos y Prácticas Pedagógicas*. Tesis Doctoral. UPEL-IPB. Barquisimeto.
- Sánchez De V. F, (2003). *La Práctica Profesional Docente: Una Construcción Social en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Tesis Doctoral. Universidad Bicentenario Aragua. Maracay
- Sánchez, E. (2000). *Todos con la Esperanza*. Caracas: U.C.V. Facultad de Humanidades y Educación.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos Tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schutz, A. (1972) *Fenomenología del Mundo Social. Introducción a la Sociología Comprensiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Shutz, A. (1974). *El Problema de la Realidad Social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Siliceo, D. (2000). *Liderazgo, Cultura y Valores*. Argentina: Sudamericana.
- Styhac J.(2002) *A la Luz del Postmodernismo en las Organizaciones*. Colombia: Editorial Nor.
- Taylor W. (1996). *Integración del Personal para la Eficiencia y Eficacia de la Organización*. Caracas. Venezuela. Romor.
- Thomas, R. (1990). *International Comparative Education. Practices, Issues & Prospects*. Oxford, Pergamon Press.

- Tofler, A .(1995). *La Tercera Ola*. Plaza y Janes Barcelona. España: Editores, S A.
- Tripier,B.(2009). *Estilos Gerenciales*. [Documento En Línea] Disponible: <Http://Www.Ntnconsultores.Com/Articulos/Estilosgerenciales.Htm>. [Consulta: 2010, Diciembre 17].
- UNESCO (1996). *La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. Madrid: Santillana.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2012). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*.
- Weber, M. (1989). *Legal Authority In A Bureaucracy"*. En Bush, T. (Ed.): Op. Cit. P. Palacios, L. E. (2000). *Principios Esenciales Para Realizar Proyectos. Un Enfoque Latino*. Caracas: UCAB.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

Cómo docente de esta institución educativa, cuál cree usted que es la mayor fortaleza de ella?

¿Por qué considera usted que esta es la mayor fortaleza?

¿Considera usted que esta fortaleza afecta el estilo gerencial del docente directivo, y cómo lo afecta?

¿Cómo define usted Estilo Gerencial?

¿En esta institución existen docentes con maestría y doctorado, constituye ello una fortaleza para el docente directivo desde su estilo gerencial?

¿Cuál o cuáles enfoque gerenciales conoce usted?

¿Qué significa para usted un estilo gerencial humanista?

¿Aplica el docente directivo el enfoque gerencial humanista?

¿De acuerdo a su observación, ubica usted la institución escolar como una organización plana o piramidal? ¿Qué significa para usted?

¿Qué estilo gerencial observa usted en la gestión del docente directivo?

¿Qué significado tiene para usted el estilo gerencial del docente directivo?

¿Considera usted que de acuerdo al estilo gerencial utilizado por el docente directivo, se perfila como un líder?

¿Cuál debe ser el perfil del docente directivo para ejercer su estilo gerencial?

¿Al tomar en cuenta su cosmovisión como docente, considera usted que la postmodernidad afecta el estilo gerencial del docente directivo? ¿Por qué?

Evidencias relevantes, categorías emergentes y subcategorías del IFC1

		Entrevista informante 1 (IFC1)	Categoría emergente	Subcategorías
	01	Investigador: 1.¿Cómo docente de la institución educativa, cuál cree Ud. que es su mayor fortaleza y por qué la considera así?		
	02			
	03	Informante: Considero que la preparación y la calidad de los docentes ya que	CALIDAD DOCENTE	EGRESADOS UNIVERSITARIOS EXPERIENCIAS
	04	todos son egresados universitarios y la algunos tiene maestrías. Además la		
	05	experiencia constituye también una fortaleza importante para la calidad		
	06	educativa.		
	07	Investigador: 3¿Considera Ud. que esta fortaleza afecta el estilo		
	08	gerencial del docente directivo, y como lo afecta?		
	09	Informante: Sí por supuesto que lo afecta, si se tienen docentes con		
	10	maestrías y doctorados, lógicamente la gestión docente tiene que ser		
	11	de calidad; sin embargo, como el directivo no posee postgrado y	GESTION DOCENTE	POLITICAS EDUCATIVAS
	12	colocado a dedo por la política educativa, sin tomar en cuenta los		CONDICIÓN DIRECTIVA
	13	grados académicos y méritos de otros docentes, éste no acepta que		
	14	docentes con mayor preparación académica que él, estén por encima		
	15	de su experiencia ni de su condición de jefe como directivo		
	16	Investigador: 4¿Cómo define Ud. estilo gerencial?		
	17	Informante: El estilo gerencial es la manera como el directivo lleva		
	18	a cabo y direcciona las tareas de la institución.	ESTILO GERENCIAL	LLEVAR Y DIRECCIONAR LAS TAREAS
	19	Investigador:		
	20	5¿En esta institución existen docentes con maestrías y doctorado,		
	21	constituye ello una fortaleza para el docente directivo desde su		
	22	estilo gerencial?		
	23	Informante: Si contamos con dicho personal, considero que es una		
	24	gran fortaleza para la institución; sin embargo, de poco agrado para el		
	25	directivo ya que la debilidad en su gestión no son tomados en cuenta	FORTALEZA	DEBILIDAD EN SU GESTION NOMBRAMIENTO DEL DIRECTIVO
	26	como debe ser, gracias a la política implementada en el nombramiento		
	27	del directivo y quizás de los mismos docentes-		
	28			
	29			
	30			

		Entrevista informante 1 (IFC1)	Categoría emergente	Subcategorías
31		Investigador: 6: ¿Cuál o cuáles enfoques gerenciales conoce usted?	ENFOQUES GERENCIALES	DESCONOCIMIENTO DE TEORÍAS
32				
33		Informante: En verdad conozco el enfoque autocráticos, democráticos, ejecutivo. He oído nombrar otros, pero en realidad desconozco su teoría		
34				
35				
36		Investigador: 7: ¿Qué significa para Ud. un estilo gerencial humanista?	ESTILO GERENCIAL HUMANISTA	PLANIFICA TOMA DE DECISIONES ARTICULACION DE TAREAS VISION DE LO HUMANO
37				
38		Informante: para mi es aquel donde toma en cuenta a sus gerenciados para la planificación y toma de decisiones, así como la articulación de las tareas a realizar, además de ver lo humano de cada uno de sus docentes.		
39				
40				
41				
42		Investigador: 8 ¿Aplica el docente directivo el enfoque gerencial humanista?	ENFOQUE GERENCIAL HUMANISTA	DIRIGE, CONTROLA Y SUPERVISA SIN TOMAR EN CUENTA AL DOCENTE
43				
44		Informante: No, ya que no toma en cuenta a sus docentes para planificar, solo dirige controla y supervisa.		
45				
46		Investigador: 9: de acuerdo a su observación, ubica usted la institución como una organización plana o piramidal?	ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL	LINEA DE MANDO VERTICAL
47				
48		¿Qué significado tiene para Ud.?		
49		Informante: A simple vista se observa que es una organización piramidal ya que se centra en que el docente debe acudir a su jefe inmediato para realizar solicitudes o permisos.		
50				
51				
52		Investigador: 10. ¿Qué estilo gerencial observa Ud. en la gestión del docente directivo?	ESTILO GERENCIAL	TOMA DE DECISIONES LIDER AUTÓCRATA
53				
54		Informante: De acuerdo a su actitud y toma de decisiones lo considero un líder autócrata.		
55				
56		Investigador: 11. ¿Qué significado tiene para Ud. el estilo gerencial del docente directivo?	ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO	NUEVO MODEL DEL CURRÍCULO BÁSICO NACIONAL PRACTICA GERENCIAL
57				
58		Informante: Es de mucho significado ya que su estilo marca positiva o negativamente a la institución, asimismo el mismo reseñado en el Currículo Básico Nacional requiere un cambio en la práctica gerencial, el nuevo modelo reseñado en el currículo destaca lo		
59				
60				
61				
62				

	Entrevista informante 1 (IFC1)	Categoría emergente	Subcategorías
63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95	<p>Urgente en la práctica gerencial. El modelo destaca que el papel del director ya no pueden ser autocráticos y basarse en la jerarquía sino proyectar su nuevo rol concebido como un ser activo y formador de valores genuinos de la organización y encaminada según estos.</p> <p>Investigador:12 ¿Considera Ud. que de acuerdo al estilo gerencial utilizado por el docente directivo, se perfila como un líder ;</p> <p>Informante: Si, su perfil es Gerente líder con actitud Autocrática.</p> <p>Investigador: 13 ¿Cuál debe ser el perfil del docente directivo para ejercer su estilo gerencial?</p> <p>Informante: En primer lugar debe tener su raíz basada en valores ya que estos son los ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituye a la vez en la clave del comportamiento de las personas- En segundo lugar, el horizonte del comportamiento gerencial viene dado por los valores para que den sentido a la actuación individual y social de las personas y explica el desarrollo cultural de las organizaciones. Los valores reflejan las creencias del medio cultural como también los principios correctos para que los Líderes sean mayores equilibrados e integrales organizados y firmes.</p> <p>Investigador: 14 ¿Al tomar en cuenta su cosmovisión como docente considera Ud. que la postmodernidad afecta el estilo gerencial del docente directivo?</p> <p>Informante: Si lo afecta ya que a pesar de que las organizaciones aplanadas forman parte de la postmodernidad, el mismo da ciertos patrones que los lleva a la anarquía, afectando las organizaciones educativas, es por ello que las mismas deben estar adecuadas a los interés colectivos y no individuales para que la misma logren el éxito. Para ello, debe prestar atención a la tendencias de cambio que se están dando</p>	<p>PERFIL DEL ESTILO GERENCIAL DIRECTIVO</p> <p>PERFIL DEL DOCENTE DIRECTIVO</p> <p>COSMOVISION POSTMODERNA DEL DOCENTE DIRECTIVO</p>	<p>GERENTE LIDER ACTITUD AUTOCRATICA</p> <p>VALORES COMPORTAMIENTO HUMANO COMPORTAMIENTO GERENCIAL ACTUACION INDIVIDUAL Y SOCIAL DESARROLLO CULTURAL LIDERES EQUILIBRADOS, INTEGRALES</p> <p>ORGANIZACIONES PLANAS ADECUAR A LOS INTERESES COLECTIVOS</p> <p>TENDENCIAS PARADIGMATICAS</p>

Evidencias relevantes, categorías emergentes y subcategorías del IFC2

		Entrevista informante 2 (IFC2)	Categoría emergente	Subcategorías
01		Investigador: 1.¿Comó docente de la institución educativa, cuál cree Ud. que es su mayor fortaleza y por qué la considera así?	CALIDAD DOCENTE	INFRAESTRUCTURA TECNOLOGÍA RELACIONES SOCIALES NIVEL ACADÉMICO
02				
03		Informante: La institución cuenta con una gran infraestructura, asímismo del		
04		personal que labora (docentes, administrativos , obreros y madres procesadoras),		
05		también con tecnología como es el wi fi que permite el uso de la misma para		
06		procesar información académica.		
07		De la misma manera porque contamos con un personal humano donde el		
08		pensamiento y las acciones permiten que existan buenas relaciones sociales entre		
09		el personal, ya que la institución posee mucho personal debido a su gran		
10		infraestructura, asimismo los docentes son todos graduados a nivel universitario y		
11		con postgrado.		
12		Investigador: 3¿Considera Ud. que esta fortaleza afecta el estilo gerencial del docente directivo, y como lo afecta?	ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO	DIFERENCIAS PERSONALES INFORMACIÓN DISTORSIONADA CAMBIOS DE INFORMACIÓN A ULTIMA HORA
13				
14		Informante: Claro que lo afecta porque hay muchas diferencias personales		
15		debido a la gran cantidad de personas que allí laboramos,		
16		asimismo el director se comunica con el personal a través de las redes y algunos		
17		no cuentan con celulares de alta tecnología lo cual la información llega de manera		
18		distorsionada, el directivo baja la información por mensajes, las decisiones son de		
19		poca confiabilidad y a última hora cambia las misma.		
20		Investigador: 4¿Cómo define Ud. estilo gerencial?		
21		Informante: El estilo gerencia es la manera como el director lleva a cabo sus	ESTILO GERENCIAL	TAREAS DEL DIRECTOR DIRECTIVO ES CONSIDERADO UN AMENAZA
22		tareas y como trabaja con sus docentes.		
23		5¿En esta institución existen docentes con maestrías y doctorado, constituye		
24		ello una fortaleza para el docente directivo desde su estilo gerencial?		
25		Informante: Hay docentes con maestrías y doctorado. Para el directivo es una		
26		amenaza porque no considera el lado positivo de estos profesionales: sin		
27		embargo, no los toma en cuenta para fortalecer su		
28				
29				
			FORTALEZA	

	Entrevista informante 2 (IFC2)	Categoría emergente	Subcategorías
<p>30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59</p>	<p>Gestión y preservar su cargo como directivo, lo que constituye una debilidad. Investigador: 6;Cuál o cuáles enfoques gerenciales conoce usted? Informante: Existen numerosos estilos gerenciales, tales como el Autoritario, permisivo, humanista; sin embargo, sería importante que cada uno de nosotros lo conociéramos y lo lleváramos a la praxis 7;Qué significa para Ud. un estilo gerencial humanista? Informante: Yo considero que ese estilo gerencial es el que nos hace falta porque ve al docente como un ser humano y no como una máquina, trabaja con su equipo y considera sus estudios a la hora de asignar cargos y no a conveniencia como se hace en este momento. Investigador: 8 ¿Aplica el docente directivo el enfoque gerencial humanista? Informante: No, debido a que el director tiene su grupo en la institución y solo se reúne con ellos a la hora de tomar decisiones, sin embargo en ocasiones veo que es muy permisivo y obvia algunas responsabilidades para estar bien con quienes no les gusta cumplir con sus deberes y obligaciones. Investigador: 9;de acuerdo a su observación, ubica usted la institución como una organización plana o piramidal? ¿Qué significado tiene para Ud.? Informante: La organización es actualmente piramidal, no hay respeto ni comunicación entre el personal y en ocasiones se toman decisiones que no benefician a la institución. Investigador:10. ¿Qué estilo gerencial observa Ud. en la gestión del docente directivo? Informante: Es permisivo, pero con falta de comunicación entre el Personal que labora en la institución. Este estilo tan permisivo a la hora de tomar decisiones lo hace de manera muy ligera, también existen en la mayoría de su actividad que florece la parte autocrática-</p>	<p>ENFOQUES GERENCIALES</p> <p>ESTILO GERENCIA HUMANISTA</p> <p>ENFOQUE GERENCIAL HUMANISTA</p> <p>ORGANIZACIÓN EDUCATIVA</p> <p>GESTIÓN DEL DOCENTE DIRECTIVO</p>	<p>FORTALECER GESTIÓN</p> <p>ESTILO GERENCIAL AUTORITARIO, HUMANISTA, PERMISIVO</p> <p>VER AL DOCENTE COMO SER HUMANO TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>GRUPOS DEL DIRECTIVO TOMA DE DECISIONES CUMPLIR DEBERES Y OBLIGACIONES</p> <p>ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL TOMA DE DECISIONES ERRADAS</p> <p>FALLAS EN LA COMUNICACIÓN ESTILO PERMISIVO DECISIONES INCONSULTAS</p>

	Entrevista informante 2 (IFC2)	Categoría emergente	subcategorías
60	Investigador: 11. ¿Qué significado tiene para Ud. el estilo gerencial del docente directivo?	ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO	PERSONAL COMO HUMANO CLIMA DE TRABAJO POCO ARMONIOSO LA INFORMACIÓN NO LLEGA DE MANERA DIRECTA
61	Informante: Es bueno por una parte porque en ocasiones		
62	considera al personal como humano y no como una máquina, sin embargo el clima de trabajo es poco armonioso y de		
63	comunicación, cada quien está en su lugar de trabajo y en		
64	ocasiones uno no se entera de las novedades o la información que		
65	da el directivo, hay que estar preguntando con los colegas y no		
66	hay sentido de pertinencia.		
67	Investigador:12 ¿Considera Ud. que de acuerdo al estilo gerencial utilizado por el docente directivo, se perfila como un líder?	PERFIL DEL DOCENTE DIRECTIVO	CLIMA ORGANIZACIONAL MANEJO DE COMUNICACIÓN
68	Informante: Si claro, existen momentos que aplica el sentido de		
69	humanidad, y si nos da el permiso cuando lo considera a la		
70	situación que uno está pasando; sin embargo, a nivel gerencial		
71	debe ser un líder que maneje el clima organizacional del personal,		
72	así como la comunicación eficaz tanto oral como escrita porque		
73	presenta debilidades como líder.		
74	Investigador: 13 ¿Cuál debe ser el perfil del docente directivo para ejercer su estilo gerencial?	PERFIL DIRECTIVO	DOCENTE HUMANO ESTUDIOS ACADEMICOS RESPONSABILIDAD, PROACTIVO ...
75	Informante: Para mi debe ser un docente humano pero tampoco		
76	permisivo que respete la antigüedad de los docentes y sus estudios		
77	académicos Debe afianzar la responsabilidad, ser proactivo,		
78	cultivar el trabajo en equipo para tomar las decisiones más		
79	acertadas.		
80	Investigador: 14 ¿Al tomar en cuenta su cosmovisión como docente considera Ud. que la postmodernidad afecta el estilo gerencial del docente directivo?	COSMOVISIÓN POSTMODERNA DEL DOCENTE DIRECTIVO	VISIÓN POLÍTICA RESPECTO DE JERARQUIAS SENTIDO DE PERTENECIA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA
81	Informante: Hoy en día la gerencia se ve afectada por la visión		
82	política, no hay respeto por los estudios académicos o jerarquías		
83	en cuanto al cargo que se merecen, sin embargo somos humanos y		
84	se debe laborar con sentido de pertinencia para el bienestar de la		
85	organización educativa La postmodernidad y otras tendencias		
86			
87			
88			
89			
90			

	91 92 93 94	deben formar parte de la formación integral del directivo		FORMACIÓN INTEGRAL
--	----------------------	---	--	--------------------

Evidencias relevantes, categorías emergentes y subcategorías del IFC3

		Entrevista informante 3 (IFC3)	Categoría emergente	Subcategorías
	01	Investigador: 1; ¿Comó docente de la institución educativa, cuál cree Ud. que es su mayor fortaleza y por qué la considera de esta manera?	CALIDAD DOCENTE	PERSONAL CON NIVEL ACADEMICO MISTICA DE TRABAJO INFRAESTRUCTURA APROPIADA NIVEL EDUCATIVO DE SUS DOCENTES
	02	Informante: Tenemos una institución que posee un gran infraestructura pero lo más importante con contamos con un personal de buen nivel académico, además de una gran mística de trabajo y gente muy responsable es lo que te puedo decir		
	03	Investigador: 3; ¿Considera Ud. que esta fortaleza afecta el estilo gerencial del docente directivo, y como lo afecta?	GESTION DOCENTE	DIECTIVO NO APTO PARA GERENCIAR NO HAY CONCURSOS FALTA DE FORMACIÓN
	04	Informante: Yo diría que si por cuanto el directivo no está preparado para gerenciar, su cargo no lo obtuvo por concurso. ya no se concursaba a la hora de los cargos sino que el amiguismo es lo que impera en estos últimos años, tenemos docentes con gran trayectoria y cursos de 4to nivel y no son tomados en cuenta a la hora de encargadurías y ascensos- Lo que evidencia, falta de formación para orientar los procesos de gestión y acumular experiencias.		
	05	Investigador: 4; ¿Cómo define Ud. estilo gerencial?	ESTILO GERENCIAL	GERENCIAN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO
	06	Informante: Es la manera como los directivos gerencian la institución educativo y su actuación dentro del ámbito escolar.		
	07	Investigador: 5; ¿En esta institución existen docentes con maestrías y doctorado, constituye ello una fortaleza para el docente directivo desde su estilo gerencial?	FORTALEZA	ESTUDIOS ACADEMICOS
	08	Informante: En la actualidad algunos docentes tiene maestría y doctorado, desde el punto de vista académico creo que lo beneficia porque considero que mientras un docente se prepara		
	09			
	10			

	Entrevista informante 3 (IFC3)	Categoría emergente	Subcategorías
31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64	<p>obviamente su calidad será mejor para los estudiantes y en el estilo gerencia considero que si lo afecta porque si el directivo no tiene más grados académicos que sus gerenciados pues no está a la altura de su cargo.</p> <p>Investigador: 6;Cuál o cuáles enfoques gerenciales conoce usted?</p> <p>Informante: La verdad que no he tenido tiempo para estudiarlos y analizarlos, sin embargo, puedo señalar algunos, como: democráticos, autocráticos, ejecutivo, burócrata...</p> <p>Investigador: 7;Qué significa para Ud. un estilo gerencial humanista?</p> <p>Informante: El estilo gerencial humanista es aquel que ve como humano al docente y toma en cuentas sus fortalezas y a la hora de tomar decisiones importantes en la institución , también ve en sus docentes como un gran equipo de trabajo que lo apoya y lo asesora.</p> <p>Investigador: 8 ¿Aplica el docente directivo el enfoque gerencial humanista?</p> <p>Informante: No se puede decir tajante que no, porque en ocasiones concede permisos sin muchos inconvenientes pero a la hora de tomar decisiones solo lo hace con su grupo.</p> <p>Investigador: 9;de acuerdo a su observación, ubica usted la institución como una organización plana o piramidal? ¿Qué significado tiene para Ud.?</p> <p>Informante: Considero que es una organización piramidal debido a que cada quien cumple un rol específico y no se puede salir de ahí, hay que cumplir los pasos.</p> <p>Investigador:10. ¿Qué estilo gerencial observa Ud. en la gestión del docente directivo?</p> <p>Informante: Creo que lo veo como muy Permisivo y toma decisiones solo con su grupo es muy Laisse afaire lo cual es beneficioso para algunos y perjudicial para otros puesto que existen preferencias a la hora de asignar cargos y otorgar permisos.</p>	<p>ENFOQUES GERENCIALES</p> <p><i>ESTILO GERENCIAL HUMANISTA</i></p> <p>ENFOQUE GERENCIAL HUMANISTA</p> <p>ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL</p> <p>ESTILO GERENCIAL</p>	<p>DEMOCRÁTICOS, AUTOCRÁTICOS, EJECUTIVOS, BURÓCRATAS</p> <p>DOCENTE HUMANO TOMAR EN CUENTA FORTALEZAS</p> <p>TOMA DE DECISIONES EN OCASIONES ACERTADAS</p> <p>CADA DOCENTE CUMPLE UN ROL</p> <p>MUY PERMISIVO LAISSE AFAIRE PREFERENCIAS AL ASIGNAR CARGOS</p>

	Entrevista informante 3 (IFC3)	Categoría emergente	Subcategorías
65	Investigador: 11. ¿Qué significado tiene para Ud. el estilo gerencial del docente directivo?	ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO	DECISIONES ACERTADAS AMBIENTE DE TRABAJO CORDIALIDAD
66	Informante : Tiene gran significado puesto que de su actuación la institución que dirige será una exitosa o fracasada, aparte del ambiente de trabajo que siempre debe ser el mejor para que sea un ambiente sano y de cordialidad .		
67	Investigador:12 ¿Considera Ud. que de acuerdo al estilo gerencial utilizado por el docente directivo, se perfila como un líder?	PERFIL DEL ESTILO GERENCIAL DIRECTIVO	LIDER DIRECTIVO
68	Informante: Es un líder porque es el directivo pero los verdaderos líderes impulsan a su personal a dar lo mejor de sí siempre.		
69	Investigador: 13 ¿Cuál debe ser el perfil del docente directivo para ejercer su estilo gerencial?	PERFIL DEL DOCENTE DIRECTIVO	DOCENTE PREPARADO EXPERIENCIA EQUIPO DE TRABAJO
70	Informante: Debe ser un docente preparado académicamente, con experiencia para que sea un gran líder , que vea a sus docentes como un gran equipo de trabajo que lo lleven al éxito de la organización es así como se perfilaría como un estilo gerencia ejecutivo		
71	Investigador: 14 ¿Al tomar en cuenta su cosmovisión como docente considera Ud. que la postmodernidad afecta el estilo gerencial del docente directivo?	COSMOVISION POSTMODERNA DEL DOCENTE DIRECTIVO	INDIVIDUALIDAD DECISIONES APRESURADAS FRACASO DE LAS ORGANIZACIONES EVADIR RESPONSABILIDADES
72	Informante: Si creo que en la postmodernidad los valores quedan de un lado y la individualidad conlleva a tomar decisiones apresurada y erróneas lo cual llevan al fracaso a las organizaciones educativa y por ende a sus estudiantes, hoy en día impera mucha la flexibilidad con el cuento del humanismo y eso está afectando a toda el área educativa, los gerentes se hacen la vista gorda para evadir responsabilidades y en ocasiones quieren estar bien con todo el personal para mantenerse en sus cargos, sin que ello menoscabe los derechos de quienes desean hacer un trabajo mejor.		
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82			
83			
84			
85			
86			
87			
88			
89			
90			
91			
92			
93			
94			
95			
96			

Evidencias relevantes, categorías emergentes y subcategorías del IFC4

		Entrevista informante 4(IFC4)	Categoría emergente	Subcategorías
01		Investigador: 1.¿Comó docente de la institución educativa, cuál cree Ud. que es su mayor fortaleza y por qué la considera de esta manera?	CALIDAD DOCENTE	PREPACIÓN ACADEMICA CALIDAD ACADÉMICA FUNCIÓN DOCENTE
02				
03		Informante: Considero que es la preparación académica de los docentes		
04		Porque en su mayoría los docentes son profesionales egresados de		
05		universidades con una calidad académica y un adecuado perfil		
06		profesional que los capacita pedagógicamente para ejercer en la		
07		praxis su función docente.		
08				
09		Investigador: 3¿Considera Ud. que esta fortaleza afecta el estilo gerencial del docente directivo, y como lo afecta?	GESTION DOCENTE	PERSONAL CON CONOCIMIENTOS HABILIDADES, DESTREZAS
10				
11		Informante: Considero que sí. Esta fortaleza influye positivamente en el		
12		estilo por gerencial del directivo, por cuanto cuenta con un excelente		
13		personal docente que posee los conocimientos, habilidades, destrezas y		
14		actitudes en algunos casos para que pueda desarrollar un proceso		
15		académico adecuado a las exigencias de la sociedad.		
16		Investigador: 4¿Cómo define Ud. estilo gerencial?	ESTILO GERENCIAL	DESEMPEÑO GERENCIAL CALIDAD DE GESTIÓN
17				
18		Informante: Lo defino como el conjunto de actividades que caracterizan el		
19		desempeño gerencial del personal directivo de una institución y que va a		
20		influir positiva o negativamente en la calidad de su gestión.		
21		Investigador 5¿En esta institución existen docentes con maestrías y	FORTALEZA	ESTILO GERENCIAL POSITIVO
22		doctorado, constituye ello una fortaleza para el docente directivo desde su		
23		estilo gerencial?		
24		Informante: Esta fortaleza influye positivamente en el estilo por gerencial		
25		del directivo, por cuanto cuenta con un excelente personal docente que		
26		posee los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en algunos		
27		casos para que pueda desarrollar un proceso académico adecuado a las		
28		exigencias de la sociedad.		
29				

	Entrevista informante 4(IFC4)	Categoría emergente	Subcategorías
30	Investigador: 6;Cuál o cuáles enfoques gerenciales conoce usted?	ENFOQUES GERENCIALES	ENFOQUES CLÁSICO, SISTEMICO, ESTRUCTURALISTA
31	Informante: Conozco el clásico, el humanista, sistémico y		
32	estructuralista.		
33	7;Qué significa para Ud. un estilo gerencial humanista?		
34	Informante: Significa un estilo gerencial bidireccional, flexible, justo,	ESTILO GERENCIAL	
35	equitativo, que considera las necesidades y puntos de vista del personal	HUMANISTA	BIDIRECCIONAL, FLEXIBLE,JUSTO, EQUITATIVO, TOMA DE DECISIONES CONSENSUADAS
36	para tomar decisiones consensuadas		
37	Investigador: 8 ¿Aplica el docente directivo el enfoque gerencial humanista?	ENFOQUE GERENCIAL HUMANISTA	
38	Informante: A mi parecer no.		
39	Investigador: 9;de acuerdo a su observación, ubica usted la institución como una organización plana o piramidal? ¿Qué significado tiene para Ud.?	ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL	ORGANIZACIÓN CONTROL GESTIÓN EN FORMA JERÁRQUICA
40	Informante: Considero que es plana, porque la organización control, toma		
41	de decisiones, planificación y toda la gestión se rige en forma jerárquica.		
42	Investigador:10. ¿Qué estilo gerencial observa Ud. en la gestión del docente directivo?		
43	Informante: Lo Considero Autocrático sin embargo en ocasiones es muy	ESTILO GERENCIAL	AUTOCRÁTICO
44	permisivo.		
45	Investigador: 11. ¿ Qué significado tiene para Ud. el estilo gerencial del docente directivo?	ESTILO GERENCIAL DEL DOCENTE DIRECTIVO	CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
46	Informante: Es la percepción paradigmática que percibe el directivo en el		
47	cumplimiento de sus funciones gerenciales, de las cuales va a depender el		
48	logro de las metas, visión, misión y objetivos de la organización escolar,		
49	elementos importantes para el clima y la cultura organizacional		
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			

		Entrevista informante 4 (IFC4)	Categoría emergente	Subcategorías
57		Investigador:12 ¿Considera Ud. que de acuerdo al estilo gerencial utilizado por el docente directivo, se perfila como un líder ;	PERFIL DEL ESTILO GERENCIAL DIRECTIVO	LIDER QUE CONTROLA LIDERAZGOS
58				
59		Informante: Bueno, podría ser , sin embargo como lo he		
60		acotado anteriormente el líder es quien tiene no solo el control		
61		sino que es capaz que sus seguidores también puedan asumir		
62		liderazgos.		
63				
64		Investigador: 13 ¿Cuál debe ser el perfil del docente directivo para ejercer su estilo gerencial?	PERFIL DEL DOCENTE DIRECTIVO	INNOVADOR, EMPRENDEDOR, METAS CLARAS
65				VISION DE FUTURO
66		Informante: Debe ser innovador, emprendedor, con disposición al		CLIMA ORGANIZACIONAL
67		cambio, con metas claras, humano, con visión de futuro, que		OPTIMO
68		estimule y promueva un clima organizacional óptimo y tome en		DESARROLLO PERSONAL
69		consideración las necesidades y desarrollo del personal, desde el		
70		punto de vista personal y profesional		
71		Investigador: 14 ¿Al tomar en cuenta su cosmovisión como docente considera Ud. que la postmodernidad afecta el estilo gerencial del docente directivo?	COSMOVISION POSTMODERNA DEL DOCENTE DIRECTIVO	SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO
72				NUEVOS PARADIGMAS
73				PEDAGOGIA EN LA
74		Informante: Por supuesto que lo afecta, porque los cambios y		ACTUALIDAD
75		necesidades de la sociedad del conocimiento conllevan a asumir		
76		nuevas formas y estilos gerenciales que se orienten a la adopción de		
77		nuevos paradigmas, enfoques y por ende nuevos estilos gerenciales		
78		que respondan a las necesidades de la educación y la pedagogía en		
79		la actualidad.		
80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				

